ريَّادَةُ الأَعْمَال

بَيْنَ المَوهبَة والمُمَارَسَة

يَحْيَى السَّيِّد عُمَر



رِيَادَةُ الأَعْمَال

بَيْنَ المَوْهِبَة والمُمارَسَة

يحيى السَّيِّد عمر

1442 – 2021



اسم الكتاب	رِيَادَة الأَعْمَال بَيْنَ المَوْهِبَة والمُمارَسَة
اسم المؤلف	يَحْيَى السَّيِّدِ عُمَرَ
رقم الإصدار	85
رئيس التحرير	رجب صونكَول
الاخراج الفني	AsaletAjans ajans@asaletyayinlari.com.tr
الترقيم الدولي	978-625-7297-12-7
الطبعة	الأولى - مارس 2021م - رجب 1442هـ
المطبعة	Step Ajans Matbaa Ltd. Şti. Göztepe Mh. Bosna Cd. No: 11 Bağcılar/İSTANBUL Tel: +90 212 446 88 46 | Sertifika No: 45522
دار النشر	Asalet Eğitim Danışmanlık Yayın Hizmetleri İç ve Dış Ticaret Balabanağa Mh. Büyük Reşit Paşa Cd. Yümni İş Merkezi, No: 16B/16 Fatih/İSTANBUL Tel: +90 212 511 85 47 | Sertifika No:40687 www.asaletyayinlari.com.tr asalet@asaletyayinlari.com.tr
للتواصل مع المؤلف	www.yahyaomar.com yahya@yahyaomar.com @yahyaomarYO /yahya-sayed-omar-5733a2141



Copyright © 2021

دار الأصالة للنشر و التوزيع - إسطنبول-© تركيا 2021
جميع حقوق الطبع و النشر محفوظة



{ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا }

[سورة طه: 114]

اللَّهُمَّ لك الحَمْـدُ أَكْمَلُهُ..

ولك الثَّـنَاءُ أجْمَلُهُ.. ولك القَـوْلُ أبْلَغُهُ..

ولك العِلْمُ أحْكَمُهُ.. ولك السُّلْطَانُ أقْوَمُهُ.. ولك الجَلالُ أعْظَمُهُ..

الحَمْدُ لِلَّهِ بما اخْتَصَّ به عِبادَهُ مِنْ سَمْعٍ وبَصَرٍ وأَفْئِدةٍ، وبما هَيّأَ لَهُمْ من صُنُوفِ العِلْمِ، وبما أَعانَهُمْ بِهِ على تَوْثِيقِ خِطابِهِمْ على وجْهٍ يَرْضاهُ..

حَمْدًا كَثِيرًا يَلِيقُ بِجَلالِهِ ومَقامِهِ، وثَناءً وهو أَهْلٌ لِعَظِيمِ الثّناءِ..

وصَلِّ اللَّهُمَّ عَلَى المَبعوثِ رَحْمةً للعَالَمِينَ نَبِيُّنا مُحَمَّدٍ،

وَعَلَى آلِه وصَحْبِهِ في الأَوَّلِينَ وَالآخِرِينَ..

وَفي الْمَلأِ الأَعْلَى إِلَى يَوْمِ الدِّينِ..

أُهْدِي هذا الكِتابَ

إلى والِدِي -رَحِمَهُ الله- وإلى **والِدَتِي**..
صَاحِبَيِ الفَضْلِ، وأَبْلَغِ الأَثَرِ في سابِقِ مَحَطّاتِ حَياتِي وقادِمِها..

إلى زَوْجَتِي..
رَفِيقةِ الدّرْبِ، أَمانةِ اللَّهِ عِنْدِي ووَصِيّةِ رَسُولِهِ.

وَأَبْنائِي..
حَصادِ العُمْرِ، وقُرّةِ العَيْنِ..
في حِفْظِ اللَّهِ وكَلاءَتِهِ.

شُكْرٌ وعِرْفانٌ

وَما وُفِّقَ سَعْيٌ واجْتِهادٌ وبَحْثٌ إلّا بِفَضْلِ اللّهِ ومِنَّتِهِ، فالحَمْدُ لِلّهِ أَوّلًا وآخِرًا، أَنْ أَيّدَنَا بِنِعَمِهِ..

وَصادِقُ الشُّكْرِ، وعَظِيمُ الامْتِنانِ، لِمَنْ أَسْدَى لِيَ المَشُورةَ وأَعانَنِي لِإتمْامِ هذه الدِّراسةِ..

ولأَساتِذَتِي الكِرام، ولِمَنْ أَشارَ إليَّ بنُصْحٍ أَوْ فِكْرةٍ..
إقْرارًا بِفَضْلِهِمْ ودَوْرِهِمْ..
فَجَزاهُمْ اللَّهُ خَيْرًا، وأَعْلَى مَقامَهُمْ..

مُقَدِّمَة

في ظِلّ التَّغَيُّرَات الاقْتِصَاديَّة والاجْتِمَاعِيَّة والتِّكْنُولُوجِيَّة المُتَسَــارِعَة على مستوى العالَم أجمع، وفي ظلّ الأزمـــات الاقْتِصَاديَّة الَّتِي تَعْصِف باقْتِصَادات دُوَل العَالَم الكبرى منها والنَّامِيَة، وفي ظِلّ مُعَدَّلَات الفَقْر المُرْتَفِعَة والآخِذَة بالازدياد عاماً في إِثْـــرِ عَام، تزداد الآمال المعقودة على رِيَادَة الأَعْمَال في تخفيف حِدَّة هذه المُؤَشِّرَات الاقْتِصَاديَّة السَّـــلْبِيَّة، وخَاصَّةً مع انخفاض نَجَاعَة الحُلُول الاقْتِصَاديَّة التَّقْلِيدِيَّة؛ ومِـــمَّا عزَّز هذه الآمال المعقودة على رِيَادَة الأَعْمَال: المُرُونَة الكبيرة الَّتِي تَمْتَازُ بها والَّتِـــي تُمَكِّنُهَا من أنْ تكون أداةً اقْتِصَاديَّـــة في مُتَنَاول الجميع، بَدْءاً من الأفراد ذوي الدَّخْل المُنْخَفِض مروراً بذوي الدَّخْل المُتَوَسِّط وانْتِهَاءً برجال الأَعْمَال؛ وهذه المُرُونَـــة عزَّزَت الاهتمام بريادة الأَعْمَال على مُخْتَلَف المســـتويات، فأصبحت مَثَار اهتمام لشَرَائِح المُجْتَمَع الأكثر فَقْراً والأقلّ دَخْلاً، وكذلك الأمر للشَّرَائِح المُتَوَسِّطَة والغَنِيَّة، فالطبيعة المَرِنَة لريادة الأَعْمَال جعلت منها الضَّالَّة المَنْشُودَة للجميع.

ويظهر الدَّوْر الاقْتِصَاديّ لريادة الأَعْمَال على مُسْتَوَيَيْ الاقْتِصَاد الرَّئِيسِيَّيْن؛ الاقْتِصَاد الجُـــزْئِيّ والكُلِّيّ، فعلى المســـتوى الأَوَّل يَظْهر أَثَرُهَا في زيـــادة دُخُول الأفراد، وفي تأمين فُرَص عَمَل مُبَاشِرَة وغيرِ مُبَاشِرَة، أمَّا على المســـتوى الثَّاني فيَظْهَر أَثَرُهَا من خـــلال دَوْرِهَا الإيجَابِيّ في زيادة مُؤَشِّرَات الاقْتِصَاد الكُلِّيّ كالنَّاتِج المَحَلِّيّ الإجْمَاليّ ومُعَدَّلَات النُّمُوّ الاقْتِصَاديّ، وهذا ما دفَع الحُكُومَات في الدُّوَل النَّامِيَة والمُتَقَدِّمَة على السَّوَاء على تقديم الدَّعْم المُتَزَايِد لرِيَادَة الأَعْمَال، وتَهْيِئَة الوسائل التَّنْظِيمِيَّة والمَادِّيَّة والتَّشْرِيعِيَّة الَّتِي تُسَاعِد رُوَّاد الأَعْمَال على بَدْء مَشَارِيعهم وأَعْمَالهم الخَاصَّة.

وفي الوقت الحاليّ غَدَتْ رِيَادَة الأَعْمَال سِمَةً أَسَاسِيَّة من سِمَات الاقْتِصَاد الحديث، فقلَّـــمَا نَجِد بيئةً أو اقْتِصَاداً يخلو من مُسَـــاهَمَةٍ فَاعِلَةٍ لرِيَـــادَة الأَعْمَال في التَّنْمِيَة

الاقْتِصَاديَّة المَحَلِّيَّة، وغَدَت من أهَمّ وسائل التَّنْمِيَة المُسْتَدَامَة التَّي تقوم في جَوْهَرِهَا على ضرورة اشـــتراك جَمِيع المســـتويات الاجْتِمَاعِيَّة وجَمِيع النُّظُم الاقْتِصَاديَّة في صناعتهـــا؛ فَلرِيَادَة الأَعْـــمَال اليَدُ الطُّولَى في الوُصُول لتَنْمِيَـــة اقْتِصَاديَّة حَقِيقِيَّة، ومِن ثَمَّ لتنميةٍ مُسْـــتَدَامَةٍ، وذلك انطلاقاً من قُدْرتها على اســـتنهاض جُهُود الجميع، وإشراك مُخْتَلَف الفئات والقطاعات الاقْتِصَاديَّة في هذه التَّنْمِيَة، ويظهر دَوْر رِيَادَة الأَعْـــمَال أيضاً في كَوْنِهَا أزالت احتكار الشَّرِكَات الكبرى الخَاصَّة والحُكُومِيَّة للدَّوْرَة الاقْتِصَاديَّـــة، فَلِقُرُونٍ عَدِيدَةٍ كانت الـــدَّوْرَة الاقْتِصَاديَّة حِكْراً على كبرى الشَّرِكَات، لكنَّ رِيَادَة الأَعْمَال بطبيعتها الخَاصَّة والمَرِنَة سَمَحَتْ وفَتَحَتْ البَابَ أمام الجميع في الدُّخُول الفِعْلِيّ لهذه الدَّوْرَة، والتَّحَوُّل من مُتَلَقِّينَ لنتائجها إلى مُشَـــارِكِينَ فِعْلِيِّينَ في صِنَاعَتِهَا ورَفْدِهَا بدَفْعٍ جَدِيدٍ.

ويمكن القول بأنَّ رِيَادَة الأَعْمَال قد أصبحت ثقافةً ومَدْرَسَةً اقْتِصَاديَّة بكُلِّ ما للكلمة من معنًى، وباتت مَحَطَّ اهتمامٍ مُتَزايدٍ من قِبَل الجميع، أفراداً ومُؤَسَّسَاتٍ وحُكُومَاتٍ، وممَّا عَزَّزَ دَوْرَ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ وسَـــاهَمَ في تَعْمِيقِ أَثَرِهَا أَنَّهَا شَـــكَّلَتْ مُحَرِّضًا هَامًّا للإِبْدَاعِ والابْتِكَارِ بِحَيْثُ أَخْرَجَت الإِبْدَاعَ الفَرْدِيَّ من جَانِبِهِ النَّظَرِيِّ المِثَالِيِّ وأَوْجَدَتْ مَسَارَاتٍ له ليَتَحَوَّلَ لِجَانِبٍ عَمَلِيٍّ تَطْبِيقِيٍّ يَخْدِمُ الفَرْدَ المُبْدِعَ ويَخْدِمُ المُجْتَمَعَ بِالكَامِلِ.

إِنَّ رِيَادَةَ الأَعْمَالِ ومُنْذُ نَشْـــأَتِهَا وحَتَّى الآنَ شَهِدَتْ ومَا تَزَالُ تَطَوُّرَاتٍ مُتَسَارِعَةً سَوَاءٌ على الجَانِـــبِ النَّظَرِيِّ والأَكَادِيمِيِّ وعلى الجَانِبِ العَمَـــلِيِّ التَّطْبِيقِيِّ، بِحَيْثُ لَمْ تَعُدْ تَجَـــارِبُ فَرْدِيَّةً هنا أو هناك تَقُـــومُ على الحَدْسِ والتَّخْمِينِ الفَرْدِيِّ بَلْ تَجَاوَزَتْ ذلك لتَغْدُوَ مَنْهَجًا عِلْمِيًّا قَائِمًا على أُسُسٍ عِلْمِيَّةٍ مَنْطِقِيَّةٍ مُسْتَفِيدَةٍ من التَّطْبِيقَاتِ الاقْتِصَادِيَّةِ والتَّسْوِيقِيَّةِ المُخْتَلِفَةِ ابْتِدَاءً من دِرَاسَةِ الجَدْوَى الاقْتِصَادِيَّةِ والاجْتِمَاعِيَّةِ مُرُورًا بِتَحْلِيلِ البِيئَةِ والأَسْـــوَاقِ المُسْتَهْدَفَةِ ودِرَاسَةِ وسَائِلِ التَّمْوِيلِ المُخْتَلِفَةِ واخْتِيَارِ المَزِيجِ التَّمْوِيلِيِّ الأَكْثَرِ مُلاءَمَةً لِطَبِيعَةِ المَشْرُوعِ، إِضَافَةً لِدِرَاسَـــةِ المَخَاطِرِ المُحِيطَةِ بِالمَشْرُوعِ وتَحْلِيلِ هـــذه المَخَاطِرِ ووَضْعِ خُطَـــطٍ واضِحَةٍ لِتَجَنُّبِ أو إِدَارَةِ هـــذه المَخَاطِرِ، بِحَيْثُ غَدَتِ احْتِمَالاتُ الفَشَلِ في حُدُودِهَا الدُّنْيَا.

وبالتَّزَامُنِ مع هذا التَّطَوُّرِ النَّظَرِيِّ والتَّطْبِيقِيِّ شَهِدَتْ رِيَادَةُ الأَعْمَالِ ومَشَارِيعُهَا تَطَوُّرًا في الأُطُرِ القَانُونِيَّةِ المُنَظِّمَةِ لَهَا، بِحَيْثُ سَاهَمَ هذا التَّطَوُّرُ في بَلْوَرَةِ قَوَانِينَ وتَشْرِيعَاتٍ تُنَظِّمُ تَشْـــكِيلَ المَشَارِيعِ وسَيْرَ عَمَلِها بما يَنْعَكِسُ إيجَابًا على مُخْرَجَاتِهَا ونِتَاجُهَا، بِحَيْثُ تَضْمَنُ هذه القَوَانِينُ والتَّشْرِيعَاتُ تَحْقِيقًا تَامًّا لمَعَايِيرِ المَسْؤُولِيَّةِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وكُلُّ ذلك يَهْـــدِفُ لِتَعْظِيمِ الأَثَرِ الاقْتِصَادِيِّ والاجْتِمَاعِـــيِّ لرِيَادَةِ الأَعْمَالِ على بِيئَتِهَا الصُّغْرَى والكُبْرَى، هذه المَوَاضِيعُ وغَيْرُها سَـــتَأْخُذُ قِسْطًا وافِرًا وكَافِيًا من البَحْثِ والتَّحْلِيلِ في سِيَاقِ هذا الكِتَابِ عَلَّنَا نَخْرُجُ في نِهَايَتِهِ بِفَهْمٍ تَامٍّ وعَمِيقٍ لِكُلِّ ما يَرْتَبِطُ بِمَفْهُومِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ وتَطْبِيقَاتِهِ.

الإِشْكَالِيَّة البَحْثِيَّة:

ثمَّـــة اتِّفَاق علميّ وعَمَليّ علَى أَهَمِّيَّة رِيَادَة الأَعْمَال باعْتِبَارِهَا عنصرًا مُؤَثِّرًا في الاقْتِصَاد، سواءً على المستوى الحُكُوميّ كدَعْم للمُؤَشِّرَات الاقْتِصَاديَّة الكُلِّيَّة، أو على المستوى الفَرْديّ كمَصْدَرٍ مُهِمّ للعَمَل ولتَوْفِير الدَّخْل، مع التَّأْكِيد علَى ضَرُورَة رفع مســـتوَى الوَعْي بأَهَمِّيَّة رِيَادَة الأَعْمَال، وأهَمِّيَّتها الاقْتِصَاديَّة في حياة النَّاس، كوســـيلة ناجعة للخروج من الدَّائِرَة التَّقْليديَّة للعَمَلِ الاقْتِصَاديّ المحدود.

وإذا كَانَ الاقْتِصَاد بدَوْرِه يَرْتَبِط بشَـــكلٍ إيجابيّ بتقدُّم الدُّوَل، ورِفْعَة شَـــأْنها، فإنَّ الدُّوَل بشِـــقَّيْهَا المُتَقَدِّمَة والنَّامِيَة تَهْتَمّ بتَنْمِيَة ثَقَافَـــة "رِيَادَة الأَعْمَال" لأقصَى حدٍّ مُمْكِنٍ، وحثّ الشَّـــبَاب علَى الاتِّجَاه في هَذَا المسَـــار؛ كَوْن رِيَادَة الأَعْمَال أثبتت خلال العُقُود الماضية بالبُرْهَان العَمَليّ أنَّهَا حَلٌّ لمُشْكِلات اقْتِصَاديَّة عِدَّة؛ حُكُومِيَّة ومُجْتَمَعِيَّة وفَرْدِيَّة.

وبالاســـتناد إلى ما تَقَدَّمَ؛ يمكن صِيَاغَة إشـــكاليَّة البَحْث الرَّئِيسَة، والَّتي تَتَمَثَّل بـ **"ما هي ماهيَّة رِيَادَة الأَعْمَال؟ ومَن هُمْ رُوَّاد الأَعْمَال، وما ســـمَاتهم؟ وهل يمكن تَحْفِيز الفَرْد ليكون رائد أَعْمَال؟ وما العلاقة بين رِيَادَة الأَعْمَال والمَشَارِيع الصَّغِيرَة؟ وما أَهَمِّيَّة رِيَادَة الأَعْمَال بالنِّسْبَة للفَرْد وللمُجْتَمَع وللدَّوْلَة؟"**.

هذه الإشكاليَّة البَحْثِيَّة الرَّئِيسَة، المُتَمَثِّلَة في التَّسَاؤُل البَحْثِيّ سَالِف البَيَان، تُعَدُّ مِحْوَر بناء وتصميم هذه الدِّرَاسَـــة الَّتِي بين أيدينا، سواءً من حيث تحديد الأهداف الغائيَّة المطلوبة منها، أو اختيار مُقْتَرَبِهَا البَحْثِيّ الملائم، ومن ثَمَّ تقســـيمها المَبَاحِثِيّ المتسلسل الَّذِي يُغَطِّي الجوانب الإجْرَائِيَّة المختلفة لإشكاليَّة الدِّرَاسَة.

تساؤلات الدراسة:

تُثِير الإِشْـــكَالِيَّة البَحْثِيَّة الرَّئِيسَة للدِّرَاسَـــة عددًا من التساؤلات الفرعِيَّة، تسعَى الدِّرَاسَة للبحث عن إجابات لها، تَنْتَظِم، من خلالها، مُجْتَمِعَةً، حَلَقَاتُ الإجابة الوَافِيَة عن الإشكاليَّة البَحْثِيَّة الرئيسيَّة مَحَلّ التَّحْلِيل والدِّرَاسَة، **ولَعَلَّ أبرز هذه التساؤلات ما يلي:**

- ما هو مفهوم رِيَادَة الأَعْمَال؟
- كيف يُمْكِن قراءة أبرز سِمَات رَائِد الأَعْمَال المُتَمَيِّز؟
- ما علاقة الإبْدَاع والابْتِكار بريادة الأَعْمَال؟
- ما هِيَ مُحَفِّزَات الإبْدَاع والابْتِكَار لدَى رَائِد الأَعْمَال؟
- كيف يُمْكِن حثّ الشَّبَاب علَى الإبْدَاع والتَّطْوِير والابْتِكَار؟
- كيف يمكن تَحْوِيل الأفكار إلى مَشَارِيع؟
- ما هي طُرُق تَمْوِيل المَشَارِيع الصَّغِيرَة؟
- ما أَهَمِّيَّة المَشَارِيع الصَّغِيرَة؟
- ما هِيَ العَلاقَة بَيْن رِيَادَة الأَعْمَال والمَشَارِيع الصَّغِيرَة؟
- كيف تُساهِم المَشَارِيع الصَّغِيرَة في التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة؟
- كيف يُمْكِن تفعيل مُشَارَكَة المَرْأَة في التَّنْمِيَة من خِلال المَشَارِيع الصَّغِيرَة؟
- ما هي أبرز تجارب الدُّوَل النَّاجِحَة في مجال المَشَارِيع الصَّغِيرَة؟
- ما هي عوامل نجاح وفَشَل المَشَارِيع الصَّغِيرَة؟
- كَيْفَ تَتِمُّ إِدَارَةُ مَخَاطِرِ المَشَارِيع الصَّغِيرَة؟

- كيف يَجري التَّغَلُّب علَى مُعَوِّقَات المَشَاريع الصَّغيرَة؟
- ما هِيَ خُطَّة العَمَل للمَشَاريع الصَّغيرَة، كَيْفَ نَكْتُبهَا؟ وما عناصِرُهَا؟
- كيف يَتِمّ تكوين فَريق الإدَارَة والمُحَاسَبَة في المَشَارِيع الصَّغِيرَة؟
- ما أبرز مُتَطَلَّبَات النَّجَاح في سُوق العَمَل؟
- كَيْفَ يَتِمُّ تَسْويقُ المَشَاريع الصَّغيرَة؟
- كَيْفَ تَسْتَفِيدُ المَشَارِيعُ الصَّغِيرَةُ من عُقُودِ الامْتِيَازِ؟
- كَيْفَ يَتِمُّ بِنَاءُ العَلَّامَةِ التِّجَارِيَّةِ للمَشْرُوعِ؟
- ما هي أخْلاقِيَّات العَمَل في مجال رِيَادَة الأَعْمَال؟
- ما أَهَمّ الفُرُوق بين رائد الأَعْمَال ورَجُل الأَعْمَال؟

أهَمِّيَّة الدراسة:

يمُرُّ اقْتِصَاد العَالَم اليَوْم بمرحلةٍ انْتِقاليَّة نَحْو ديناميكِيَّة جَديدَة؛ تَتَضَمَّن قواعد ومُمَارَسَات تُسْتَخدم في تَحْقِيق النَّجَاح، لَيْسَت كَتِلْكَ القَوَاعِد والمُمَارَسَات الَّتِي استُخْدِمَتْ في السَّابِق، فَفي الاقْتِصَاد الجَديد حَلَّتِ الأَفْكَارُ ورَأْسُ المَالِ الفِكْرِيّ مَحَلَّ المَوَارِد الطَّبِيعِيَّة، وأَصْبَحَت ديناميَّات الابْتِكَار أحد أهَمّ عَوامِل التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة.

ولِهَذَا تَعْتَمِد ثروة الأُمَم بِشَكلٍ أَكْبَرَ علَى ذكاء شبابها وقُدرتهم علَى الإبْدَاع والابْتِكَار أَكْثَرَ من اعتمادها علَى المَوَارِد الطَّبِيعِيَّة لِهَذِهِ الأُمَم، ومن ثَمَّ تَحَوَّلَ الصِّرَاع في العَالَم من الصِّرَاع الأَيْديولُوجيّ إلَى الصِّرَاع الاقْتِصَاديّ القَائِم علَى مبدأ المُنَافَسَة؛ المُعْتَمِد علَى السُّرْعَة في الإبْدَاع، والمُرُونَة، وتحويل الأَفْكَار إلَى واقعٍ تَطْبِيقِيّ.

وتنبع أَهَمِّيَّة هَذِهِ الدِّرَاسَة من كَوْن المُنَظَّمَات الرِّيَادِيَّة هي مُحَرِّكَات التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة المُسْتَدَامَة؛ إذ تَتَّسِم هَذِهِ المُنَظَّمَات بمجموعةٍ من الخَصَائِص تجعلها فَاعِلَة ومُؤَثِّرَة في بيئتها التَّنَافُسِيَّة، فالرِّيَادَة تقوم علَى أُسُس الإبْدَاع والابْتِكَار والتَّطْوِير والتحديث المُسْتَمِرّ، واسْتِثْمَار الفُرَص المُتَاحَة علَى أَكْمَلِ وجهٍ، كَمَا تُساعِد

رِيَادَة الأَعْمَال في زيادة الاسْـتِثْمارات المَحَلِّيَّة وتكوين رَأْس المَال وزيادة تَدَفُّقَات المَوَارِد المَالِيَّة، عن طَرِيق تشجيع الأَفْرَاد علَى اسْتِثْمَار أموالهم في تَأْسِيس مَشَارِيعهم الخَاصَّة؛ الَّتِي تنعكس بدروها علَى التَّنْمِيَة الاقْتِصَاديَّة لِلدُّوَلِ(1).

ويُمْكِن تلخيص أَهَمِّيَّة رِيَادَة الأَعْمَال ودَوْرها في التَّنْمِيَة الاقْتِصَاديَّة والاجْتِمَاعِيَّة بِشَكْلٍ عامّ في زيادة الإِنْتَاج، وخَلْق المَزِيد من فُرَص العَمَل الجَدِيدَة، والمُسَاهَمَة في تنويع الإِنْتَاج؛ وذَلِكَ نَظَرًا لتباين مجالات إِبْدَاع الرِّيادِيّينَ، وزيادة القُدْرَة علَى المُنَافَسَة، عن طَرِيق المَعْرِفَة الدَّقِيقَة الواعية للبيئة المَحَلِّيَّة والبِيئَة الخَارِجِيَّة، وتَطَوُّر أساليب العَمَل من خِلالها والتَّفَاعُل مَعَهَا بإيجابيَّة، ونقل التِّكْنُولُوجيَا، والتَّحْدِيث، وإعادة هيكلة بَعْض المَشَارِيع الاقْتِصَاديَّة، وفَتْح أَسْوَاق جَدِيدَة وتوسيع الأَسْوَاق القَائِمَة بالفِعْلِ.

كما تَكْتَسِب الدِّرَاسَة أهَمِّيَّتها بتَأْكِيدِها علَى مدَى مُسَاهَمَة رِيَادَة الأَعْمَال في انتشار المَشْرُوعَات الجَدِيدَة، الَّتِي تُعَدّ من أهَمّ المَحَاوِر الَّتِي يعتمد علَيْهَا مَفْهُوم الرِّيَادَة، وبِذَلِكَ تُساهِم في تَنْمِيَة وتَطْوِير الاقْتِصَاد المَحَلِّيّ من خِلال مكاسِب مُبَاشِرَة، ومَكاسِب غير مُبَاشِرَة؛ الأولَى: الَّتِي يحقِّقها صَاحِب المَشْرُوع، والثَّانِية: تَتَحَقَّق في الاقْتِصَاد المَحَلِّيّ كَكُلّ.

هذا إلَى جَانِب التَّأْكِيد علَى أَهَمِّيَّة تَنْمِيَة رِيَادَة الأَعْمَال لدَى الشَّبَاب بوجهٍ خاصٍّ؛ حَيْثُ تَتمتَّع هَذِهِ الفئة بروح المغامرة والتَّحَدِّي أَكْثَر من أيّ فئة عُمْرِيَّة أخرى، بالنَّظَر إلَى شَغَفهم بالتَّطَوُّرَات التِّكْنُولُوجيّة والاتِّصَاليَّة، أَكْثَر من غيرهم، في ظِلّ بيئَة عالميَّة مُتَغَيِّرَة بِشَكْلٍ سريعٍ، بما يُساهِم في التَّأَقْلُم والتَّوَاصُل مع العَالَم المُسْتَقْبَلِيّ وبصِفَةٍ مُسْتَمِرَّة.

1. محمد حيدر صادق محمود محيلان، أَثَرُ نُظُم المَعْلُومَات الإداريَّة علَى رِيَادَة الأَعْمَالِ في قِطَاع الصِّنَاعَات الدوائيَّة الأردنيَّة، مُذَكِّرَة لاستكمال مُتَطَلَّبَات الحُصُول علَى درجة الدكتوراه، جامعة العلوم الإسلاميَّة العَالَمِيَّة، كُلِّيَّة الدِّرَاسَات العُلْيَا، عمَّان، 2016م، ص 61.

فضلًا عن أنَّ التَّنْمِيَة الاقْتِصَاديَّة تُسْــهم في اســتقطاب الشَّــبَاب للعَمَل فضلًا عن المبادرات الفَردِيَّة والمَشَارِيع الرِّيَادِيَّة، ممَّا يُقلِّل من نِسَب البَطَالَة، ويُوَجِّه الشَّبَاب إلَى الأَعْمَال ويُعزِّز المبادرات الفَردِيَّة الجادَّة.

إذن؛ تُســاهِم ثَقَافَة رِيَادَة الأَعْمَال بِصُورَةٍ مُبَاشِرَةٍ علَى تَوْفِير فُرَص العَمَل للشَّبَاب، وتأمــين مَصْدَر رِزْقٍ لهم؛ إذ تُؤدِّي إلَى التقليل من الهموم والأعباء المُلْقَاة علَى عاتق البَاحِثِينَ عن عمل، كما تســاعد رِيَــادَة الأَعْمَال في التَّغَلُّب علَى مُعَوِّقَات عديدة في المُجْتَمَع، مثل الثَّقَافَة المُجتمَعيَّة السَّــائِدَة القَائِمَة عــلَى تقديس الوَظَائِف الحُكُوميَّة والتَّوَجُّس من القِطَاع الخَاصّ، وضَعْف الدَّخْل بِشَــكْلٍ عامّ، وتَدَنِّي مُسْتَوَيَات المعيشة، وهيمنة الرُّوتِين الحُكُوميّ.

ومن النَّاحِيَة الاقْتِصَاديَّة؛ تُؤدِّي إقامــة مَشْرُوعَات رِيَادَة الأَعْمَال إلَى زيادة فُرَص العَمَل المُناسِــبَة وزيادة الطَّاقَة الإِنْتَاجيَّة والتَّشْغِيلِيَّة لِلاقْتِصَاد الوَطَنِيّ، ومن النَّاحية الاجْتِمَاعِيَّة؛ فإنَّ انتشــار مَفْهُوم رِيَادَة الأَعْــمَال في المُجْتَمَع يُؤَدِّي إلَى توليد رُوح المُبَادَرَة والابْتِكَار والتَّنافس بَيْنَ الشَّــبَاب، فضلًا عن المُسَاهمَة في حَلّ مُشْكِلَة البَطَالَة وما يَتَرَتَّب عَلَيْهَا من المُسَاهمَة في حَلّ بَعْض المُشْكِلات الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَاديَّة(1).

ولمَّا كان البَحْث العِلْميّ بطبيعتــه عَمَلِيَّة مُنْضَبِطَة ومُنَظَّمَة، تَهْدِف إلى ضَبْط وتَحْلِيل الظَّاهِرَة الَّتِي يقوم البَاحِث بدِرَاسَــتِهَا بطريقةٍ عِلْمِيَّة مُمَنْهَجَة، وفْقًا لأدوات عِلْمِيَّة مُنْضَبِطَة؛ فإنَّ أَهَمِّيَّة هذه الدِّرَاسَــة، تستند على شِقَّيْن رَئِيسِيْن؛ أَوَّلُهما عِلْمِيّ، والآخر عَمَلِيّ؛ وإن كَانَ الفَصْل بَيْن كِلا الشِّقَّيْن، من النَّاحِيَة الوَاقِعِيَّة، قَد يبدو أمرًا تَعَسُّفِيًّا، بالنَّظَر إلَى أنَّ كُلّ شقٍّ منهما هُوَ مُكَمِّلٌ للشِّقّ الآخر ومُتَقَاطِعٌ معه بِشَكْلٍ كُلِّيّ أو جُزْئِيّ.

1. جعفر عبدالله موسَى إدريس وآخرون، "دَوْر رِيَادَة الأَعْمَال في الحَدّ من مُشْكِلَة البَطَالَة بمِنْطَقَة الطائف"، مَجَلَّــة الأكاديميَّة الأَمْريكيَّة العربيَّة للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المُتَّحِدَة الأَمْريكيَّة، المُجَلَّد: 7، العدد: 21، 2016م، ص 126.

وبِشَكْلٍ عامّ يمُكِن إلقاء الضَّوْء علَى كِلا النَّوْعَيْنِ من الأَهَمِّيَّة علَى النَّحْو التَّالي:

الأهَمِّيَّة العِلْمِيَّة:

- بَيَانُ أَهَمِّيَّةِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ كَأَحَدِ المَدَاخِلِ الرَّئِيسَةِ لِلتَّنْمِيَةِ الاقْتِصَادِيَّةِ والاجْتِمَاعِيَّةِ.
- بيان أَهَمِّيَّة المَشْرُوعَات الاقْتِصَادِيَّة الصَّغِيرة وانعكاساتها علَى الأَفْرَاد والمُجْتَمَعات.
- رَفْدُ المَكْتَبَةِ العَرَبِيَّةِ بِكِتَاب عِلْمِيٍّ يَتَنَاوَلُ رِيَادَةَ الأَعْمَالِ في النَّظَرِيَّةِ والتَّطْبِيق.
- تُعدُّ هَذِهِ الدِّرَاسَة محاولةً تَحْلِيلِيَّة تَأْصِيلِيَّة لدراسة أبعاد وجوانب رِيَادَة الأَعْمَال؛ علَى الصَّعِيد المَنْهَجيّ، وانعكاسات هَذَا الأسلوب علَى نَجَاح سَيْرِ العَمَل في مُخْتَلَف المَجَالات الاقْتِصَادِيَّة، وغيرها.
- التَّأْصِيل المَفَاهِيميّ لاسْتراتِيجِيَّة رِيَادَة الأَعْمَال، مَفَاهِيمِيًّا وإداريًّا وقَانُونيًّا، مع رَبْطها مَفَاهِيمِيًّا وتَطْبِيقِيًّا بمَفَاهِيمِ الإِدَارَة الحَدِيثَة الَّتِي باتت جزءًا أساسيًّا من لُغَة العَصْر في سُوق العَمَل.
- تقديم رُؤْيَة عِلْمِيَّة كُلِّيَّة حول مُسْتَقْبَل سُوق العَمَل والإِدَارَة العَامَّة في ظِلّ اتِّبَاع استراتيجيَّات رِيَادَة الأَعْمَال بتطبيقاتها الحَدِيثَة وأنماطها المُخْتَلِفَة.
- تمحيص نظريَّات الإِدَارَة القديمة والحَدِيثَة للخروج بمفهوم واضح يُقَيِّم أُسْلُوب العَمَل بالاعْتِماد علَى اسْتِراتِيجِيَّة رِيَادَة الأَعْمَال والآثار الاقْتِصَادِيَّة المُتَرَتِّبَة عَلَيْهَا.

الأهَمِّيَّة العَمَلِيَّة:

- مُحَاكَاة الدُّوَل والمُؤَسَّسَات النَّاجِحَة والمُتَمَيِّزَة في تطبيقات رِيَادَة الأَعْمَال لتَحْقِيق أَهْدَاف النُّمُوّ الاقْتِصَاديّ، وتنمية المُجْتَمَع بكَافَّة مجالاته من خِلال نَشْر ثَقَافَة الابْتِكَار والإِبْدَاع، والبَحْث عن التَّفَرُّد من خِلال بوابة رِيَادَة الأَعْمَال في المُجْتَمَعات العربيَّة.
- إضافة زَخَم ضروريّ للقُوَى العَامِلَة في المُجْتَمَعَات المُعَاصِرَة؛ إذ لا يُمْكِن تَحْقِيق رِيَادَة الأَعْمَال دون تَحْقِيق التَّمَيُّز الفَرْدي للمَوَارِد البَشَرِيَّة؛ من خِلال الحثّ علَى

التفكـــير والابْتِكَار والإبْدَاع، وكُلّها عوامل لازِمَة لتَحْقِيق نَتَائج اسْـــتِثْنَائيَّة مُمَيَّزَة علَى الصَّعِيد العَمَليّ.

- مُسَـــاعَدَة المُجْتَمَعَات على زيادة الاهْتِمَام برَأْس المَـــالِ الفِكْريّ، وما تَمْلِكُهُ من أَفْكَارٍ وتِقْنِيَّاتٍ ورَصِيدٍ مَعْرِفيّ؛ باعْتِبَارِه الاسْتِثْمار الأَهَمّ للمَوَارِد البَشَرِيَّة الشَّابَّة الرَّاغِبَة في الهروب من شَبَح البَطَالَة ومُحَفِّزَات الجريمة والعُنْف.
- مُوَاكَبَة التَّطَوُّرَات الدَّوْلِيَّة الرَّاهِنَة الَّتِي باتت تَعْتَمِد علَى مُقْتَرَبَات رِيَادَة الأَعْمَال لتَدْشِـــين وبناء المَشْرُوعَات القَائِمَة علَى التَّنْظِيمَات صَغِيرَة الحَجْم والَّتِي تُحَقِّق هدفيَّة مرونة الأَدَاء، وسرعة الاســـتجابة للمُتَغَيِّرَات بِشَـــكْلٍ فَعَّالٍ، ومِن ثَمَّ خَلْق بيئات عمل تَنَافُسِيَّة رَائِدَة.
- تعزيز الاسْـــتِخْدَام الأَمْثَل لكَافَّة المَوَارِد البَشَرِيَّـــة بالمُجْتَمَع؛ عن طريق تحفيز الفئات الشَّابَّة الواعِدَة علَى الوُلُوج إلَى سُوق العَمَل عبر بوَّابة رِيَادَة الأَعْمَال والمَشَارِيع الصَّغِيرَة.
- تَأْسِـــيسُ دَلِيلٍ عَمَلِيٍّ لِرُوَّادِ الأَعْمَالِ وللمُؤَسَّسَـــاتِ الدَّاعِمَةِ لَهُمْ بما يُعِينُهُم على النَّجَاحِ في مَشَارِيعِهِم ويُجَنِّبُهُم الفَشَلَ.

أهداف الدِّرَاسَة

تســـعَى الدِّرَاسَـــة عبر مقارباتها النَّظرِيَّة، وأدواتها التَّطْبِيقِيَّة، وتساؤلاتها البَحْثِيَّة الرَّئِيسَة والفرعِيَّة، إلَى تَحْقِيق جُمْلَةٍ من الأَهْدَاف البِنْيَوِيَّة المُتَمَاسِكَة، والَّتِي تَؤُول في النِّهَايَة إلَى تَقْدِيم عِدَّة مُخْرَجَات تَحْلِيلِيَّة تتعلَّق بالنِّقَاط التَّالِيَة:

- بيان الأَهَمِّيَّة الاقْتِصَادِيَّة للمَشْرُوعات الصَّغِيرَة في تَنْمِيَة المُجْتَمَع.
- تحديد مَفْهُوم رِيَادَة الأَعْمَال وأَهَمِّيَّته.
- تَحْدِيدُ صِفَاتِ وسِمَات رُوَّاد الأَعْمَال.
- تحديد معنَى الإِبْدَاع والابْتِكَار في رِيَادَة الأَعْمَال.
- تحديد مُحَفِّزَات الإبْدَاع والابْتِكَار لدَى رَائِد الأَعْمَال.
- مُسَاعَدَة رُوَّاد الأَعْمَال علَى تَحْوِيل أفكارهم إلَى مَشْرُوعَات رَائِدَة.

- إيضاح العَلاقَة بَيْن المَشْرُوعَات الصَّغيرَة وريَادَة الأَعْمَال.
- تحديد عَوامِل نَجَاح وفَشَل المَشْرُوعَات الصَّغيرَة لِدَعْم رُوَّاد الأَعْمَال.
- بيان أَهَمِّيَّة رِيَادَة الأَعْمَال والمَشْرُوعَات الصَّغيرَة في النُّهُوض بالاقْتِصَاد.
- تَعْميق مُشَارَكَة المَرْأَة في التَّنْمِيَة الاقْتِصَاديَّة عن طريق المَشْرُوعَات الصَّغيرَة.
- تحديد المُعَوِّقَات الَّتي تقف عَقَبَةً في طَرِيق رِيَادَة الأَعْمَال لدَى الشَّبَاب.
- توضيح خُطَّة العَمَل للمنشآت الصَّغيرَة وعناصرها، وفريق العَمَل.
- تفصيل عَنَاصِر تَمْوِيل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، وكيفيَّة وضْع خُطَّتها التَّشْغيلِيَّة.
- تَوْضِيحُ طُرُق بِنَاءِ النِّظَامِ المُحَاسَبِيِّ للمَشَارِيعِ الصَّغيرَةِ.
- كَيْفِيَّةُ تَسْوِيق المَشَارِيع الصَّغيرَة.
- تَوْضِيحُ كَيْفِيَّةِ اسْتِفَادَةِ المَشَارِيعِ الصَّغيرَةِ من حُقُوقِ الامْتِيَازِ.
- كَيْفِيَّةُ صِنَاعَةِ العَلَّامَةِ التِّجَارِيَّةِ للمَشْرُوعِ.
- تعيين أبرز مُتَطَلَّبَات النَّجَاح في سُوق العَمَل.
- تَوْضِيحُ الفَرْقِ بَيْنَ رَائِدِ الأَعْمَالِ ورَجُلِ الأَعْمَالِ.

الدِّرَاسَات السابقة:

ثمَّة مَجْمُوعَة من الدِّرَاسَات السَّابِقَة الَّتي تناولت بالرَّصْد والتَّحليل أحد جوانب مَفْهُوم رِيَادَة الأَعْمَال، ومَدَاخِلَهُ المَنْهَجِيَّة، والاقْتِرابَات الإداريَّة الحَدِيثَة المُتَعَلِّقة بهذا الشَّأْن، ونحو ذَلِكَ من دِرَاسَات ذات صلة بالموضوع مَحَلّ الدِّرَاسَة؛ حَيْثُ عُنِيَتْ دِرَاسَات عِدَّة بمناقشة إحدَى أو بعض هَذِهِ القضايا المُهِمَّة المطروحة أعلاه، والَّتي وردت سلفًا بَيْن طيَّات الصفحات السَّابِقَة من مُقَدِّمَة هَذَا العَمَل، إنَّ تَعَدُّدَ المَحَاوِرِ الَّتي تَنَاوَلَتْهَا الدِّرَاسَاتُ السَّابِقَةُ يَعْكِسُ الأَهَمِّيَّةَ المُتَزَايِدَةَ لِمَفْهُومِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ على الصَّعِيدِ الفَرْدِيِّ والمُجْتَمَعِيِّ والاقْتِصَادِ الكُلِّيِّ، وفِيمَا يَلِي سَنُبَيِّنُ أَهَمَّ المَحَاوِرِ الَّتي تَنَاوَلَتْهَا هَذِهِ الدِّرَاسَاتُ مُسْتَعْرِضِينَ أَهَمَّ ما تَوَصَّلَتْ إليه من نَتَائِجَ.

ويمكن بشكل عامّ الإشارة إلى بعضٍ من هذه الدِّرَاسَات وَفْقاً للتصنيف التالي:

- **دَوْرُ التَّأْهِيل والتَّدْرِيب في نَجَاح رِيَادَةِ الأَعْمَال**: تَنَاوَلَتْ عِدَّةُ دِرَاسَـــاتٍ سَابِقَةٍ قَضِيَّــةَ التَّدْرِيبِ والتَّأْهِيلِ كَأَحَدِ عَوَامِـــلِ نَجَاحِ رُوَّادِ الأَعْمَالِ، كما تَطَرَّقَتْ بَعْضُ هذه الدِّرَاسَـــاتِ إلى أَهَمِّيَّةِ الدَّافِعِ والحَافِزِ في إِنْجَاحِ رُوَّادِ الأَعْمَالِ، ومن هذه الدِّرَاسَاتِ كِتَابُ أول كيندال (2018م) **بِعُنْوَان "دَلِيلُ رِجَالِ الأَعْمَالِ الجُدُدِ في إِنْشَـــاءِ وإِدَارَةِ الأَعْمَالِ النَّاجِحَة**(1)" وخَلُصَ الكَاتِبُ إلى أَهَمِّيَّةِ الدَّعْمِ الحُكُومِيِّ في إِنْجَاحِ المَشَـــارِيعِ الصَّغِيرَةِ، وإلى أَهَمِّيَّةِ الدِّرَاسَـــةِ المُسَبَّقَةِ للمَشْرُوعِ وتَحْدِيدِ فُـــرَصِ نَجَاحِهِ والمَخَاطِرِ المُحْدِقَةِ به وكَيْفِيَّةِ إِدَارَةِ هذه المَخَاطِرِ؛ وفي ذَاتِ المِحْوَرِ نَجِدُ دِرَاسَـــةَ **عُبَيْد اللّه مُرْسِي حَسَن مُرْسِي (2018م) بِعُنْوَان "بَرْنَامَجُ مُقْتَرَحٌ لِتَطْوِيـــرِ أَدَاءِ قِيَادَاتِ المَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ الفَنِّيَّةِ الصِّنَاعِيَّةِ في رِيَادَةِ الأَعْمَالِ**(2)" وتَنَاوَلَ البَاحِثُ في هَذِهِ الدِّرَاسَةِ أَهَمِّيَّةَ الأُسُسِ النَّظَرِيَّةِ في إِنْجَاحِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ، لا سِـــيَّمَا في المُؤَسَّسَاتِ التَّعْلِيمِيَّةِ، وخَلُصَ البَاحِثُ إلى وُجُودِ عَلاقَةٍ إِيجَابِيَّةٍ ذَاتِ دَلالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بين رِيَادَةِ الأَعْمَالِ وبين مُؤَشِّرَاتِ القِيَادَةِ الفَرْدِيَّةِ، وإلى أَنَّ البِيئَةَ المُحِيطَةَ تَلْعَبُ دَوْرًا هَامًّا في تَحْفِيزِ الإِبْدَاعِ والابْتِكَارِ، واسْتَخْدَمَ البَاحِثُ الاسْتِبْيَانَ كَأَدَاةٍ لِجَمْعِ البَيَانَاتِ.

- **أَثَرُ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ على الاقْتِصَادِ الكُلِّيِّ**: وفي هذا المِحْوَرِ تَنَاوَلَتْ عِدَّةُ دِرَاسَاتٍ دَوْرَ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ والمَشَـــارِيعِ الصَّغِيرَةِ في دَعْمِ مُؤَشِّرَاتِ الاقْتِصَادِ الكُلِّيِّ، وهُنَا نَجِدُ **دِرَاسَةَ لَمْيَاء الضّمور (2018م) بِعُنْوَان "آلِيَّاتُ دَعْمِ المَشَارِيعِ الرِّيَادِيَّةِ الصَّغِيرَةِ والمُتَوَسِّـــطَةِ وأَثَرَها في التَّنْمِيَةِ المُسْتَدَامَةِ في الأُرْدُنّ**(3)"، واهْتَمَّتْ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ

1. Kendall, P. The New Entrepreneur's Guide to Setting Up and Running a Successful Business (1st ed.). New York: Productivity Press, 2018.
2. مرسي، عبيد الله مرسي حسن، برنامج مقترح لتَطْوِير أداء قيادات المدارس الثانويَّة الفنيَّة الصِّناعيَّة في رِيَادَةِ الأَعْمَالِ، رسالة دكتوراه، كليَّة البنات قسم أصول التربية، جامعة عين شمس. 2018م.
3. الضمور، لمياء يوســف إبراهيم، آليَّات دعم المَشَــارِيع الرِّيَادِيَّة الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة وأَثَرُهَا في التَّنْمِيَة المُسْتَدَامَة في الأردن، رسالة دكتوراه، كليَّة الدِّرَاسَات العُلْيَا، جامعة العلوم الإسلاميَّة العَالَمِيَّة، 2018م.

بأَثَرِ دَعْمِ المَشَارِيعِ الصَّغِيرةِ في تَحْقِيقِ التَّنْمِيَةِ المُسْتَدَامَةِ في الأُرْدُنِّ، وخَلُصَتْ إلى أَنَّ دَعْمَ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ يَقُودُ لِدَعْمِ الاقْتِصَادِ الكُلِّيِّ بِمُؤَشِّرَاتِهِ المَالِيَّةِ والاجْتِمَاعِيَّة، واسْتَخْدَمَت البَاحِثَةُ الاسْتِبْيَانَ كَأَدَاةٍ لِجَمْعِ البَيَانَاتِ؛ وفي ذَاتِ المِحْوَرِ نَجِدُ **دِرَاسَة Zoltan J. AcsSaul Estrin (2018م) بعُنْــوَان "رِيَـــادَةُ الأَعْمَالِ والاقْتِصَادُ المؤَسَّـــسِيُّ والنُّمُوُّ الاقْتِصَادِيّ**(1)" واسْتَخْدَمَ البَاحِثُ مَسْحًا عَالَمِيًّا لأَكْثَرَ من 46 دَوْلَةً، وخَلُصَت الدِّرَاسَةُ إِلَى أَنَّ رُوحَ المُبَادَرَةِ الفَرْدِيَّةِ لها أَثَرٌ إيجَابيٌّ في دَعْمِ النُّمُوِّ الاقْتِصَادِيِّ العَامِّ، وأَكَّدَت الدِّرَاسَةُ على أَنَّهُ بالإِمْكَانِ الاعْتِمَادُ على تَحْلِيلاتِ نُظُمِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ لِفَهْمِ التَّبَايُنِ في مُعَدَّلاتِ النُّمُوِّ بَيْنَ دُوَلِ العَالَمِ.

- **دَوْرُ الدَّوَافِـــعِ الفَرْدِيَّةِ في إِنْجَاحِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ:** تَنَاوَلَتْ جُمْلَةٌ من الدِّرَاسَـــاتِ السَّابِقَةِ قَضِيَّةَ الدَّوَافِعِ الفَرْدِيَّةِ وأَثَرِهَا على إِنْجَاحِ المَشَارِيعِ الصَّغِيرةِ سَوَاءٌ أَكَانَتْ هـــذه الدَّوَافِعُ مَادِّيَّةً ورِبْحِيَّةً أَمْ دَوَافِعَ نَفْســيَّةً كَحُبِّ الابْتِكَارِ وشَـــغَفِ الإِبْدَاعِ، ومنها **دِرَاسَـــةُ خَدِيجَة لاغا (2018م) بعُنْــوان "دَوْرُ دَافِعِيَّةِ العَمَلِ والرِّبْحِ في رِيَادَةِ الأَعْمَالِ من مَنْظُورٍ إِسْـــلَامِيّ"، "المَجَلَّةُ العَرَبِيَّةُ للعُلُومِ الاجْتِمَاعِيَّةِ**(2)"، تَنَاوَلَتْ هَذِهِ الدِّرَاسَةُ دَوْرَ دَافِعِيَّةِ العَمَلِ والرِّبْحِ في دَعْمِ وإِنْجَاحِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ، وأَكَّدَت الدِّرَاسَـــةُ على أَنَّهُ لا يُمْكِنُ تَوَقُّعُ نَجَـــاحِ أَيِّ مَشْرُوعٍ في ظِلِّ غِيَابِ دَافِعِ الرِّبْحِ، وهذا ما يَقُودُ لأَهَمِّيَّةِ دِرَاسَـــةِ الجَدْوَى وتَحْلِيلِ البِيئَةِ الدَّاخِلِيَّةِ والخَارِجِيَّةِ قَبْلَ البَدْءِ بالمَشْرُوعِ؛ وفي ذَاتِ الشَّـــأْنِ نَجِدُ **دِرَاسَـــةَ مُحَمَّد جَابِر عَبَّاس مُحَمَّد (2017م) بعُنْوان "رِيَادَةُ الأَعْمَالِ الاجْتِمَاعِيَّةِ كإِحدَى الآلِيَّاتِ المبتكَرَةِ لتَحْقِيق**

1. Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L.. Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. Small Business Economics, 2018, 51(2), 501-514. https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9
2. لاغا، خديجة عبدالله عبدالسلام، دَوْر دافعيَّة الْعَمَل والرِّبْح فِي رِيَادَة الأَعْمَالِ من منظور إسلاميّ، بحث منشور فِي المَجَلَّة العربيَّة للعلوم الاِجْتماعِيَّة، عدد 13، جزء 3، 2018م.

التَّنْمِيَةِ المُسْتَدامَة بالمُجْتَمَعات المَحَلِّيَّة(1)" اعْتَمَدَتْ هذه الدِّرَاسَةُ على مَنْهَجِ المَسْحِ واسْتَخْدَمَت الاسْتِبْيَانَ كَأَدَاةٍ لِجَمْعِ البَيَانَات، بِحَيْثُ شَكَّلَتْ مَدِينَةُ أَسْوَانَ المِصْرِيَّةُ إطَارًا مَكَانِيًّا لِلدِّرَاسَــــةِ، وخَلُصَت الدِّرَاسَـــةُ إلى أَنَّ فِئَاتِ المُجْتَمَعِ الأَكْثَرَ قَابِلِيَّةً لِلتَّعَامُلِ مع رِيَادَةِ الأَعْمَالِ هِيَ الفِئَةُ العُمْرِيَّةُ بين 30 و 39 عَامًا، وإلى أَنَّ المُسْتَوَى التَّعْلِيمِيَّ يُشَـــكِّلُ أَحَدَ الدَّوَافِعِ الهَامَّةِ في إِنْجَاحِ المَشَارِيع؛ وفي ذَاتِ المِحْوَرِ أَيْضًا **نَجِدُ كِتَابَ أنجيلا دكوورث (2016م) بِعُنْوَان "المُثَابَرَة: قُوَّةُ الشَّغَف والمُوَاظَبَة**(2)" وخَلُصَـــت الكَاتِبَةُ إلى أَنَّهُ بِإمْكَانِ الجَمِيعِ تَحْقِيقُ النَّجَاحِ الَّذي يَرْغَبُونَ فِيه، وأَنَّ عَالَـــمَ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ لَيْسَ حِكْرًا على فِئَــــةٍ دُونَ غَيْرِها، وأَنَّ نَجَاحَ رُوَّادِ الأَعْمَالِ وغَيْرِهِم من الطَّمُوحِينَ لا يَعْتَمِدُ فقط على المَوْهِبَةِ الفِطْرِيَّة، بَل العَامِلُ الأَهَمُّ في النَّجَاحِ يَكْمُنُ في العَمَلِ والمُوَاظَبَةِ والجُهْدِ والشَّغَفِ بالتَّعَلُّم؛ وتَنَاوَلَ **البَاحِثُ مُحَمَّد زَيْن العَابِدِين عَبْدالفَتَّاح (2016م) ذَات المِحْوَر في دِرَاسَته "الوَعْيُ بِثَقَافَةِ رِيَادَة الأَعْمَالِ لَدَى طُلَّاب السَّـــنَةِ التَّحْضِيرِيَّة لَدَى جَامِعَة المَلِك سُعُود واتِّجَاهَاتِهِم نَحْوها** (3)" واسْتَخْدَمَ البَاحِثُ الاسْتِبْيَانَ كَأَدَاةٍ لِجَمْعِ البَيَانَات، وخَلُصَت الدِّرَاسَةُ **إلى أَنَّ الاتِّجَاهَ العَاطِفِيَّ لدى طُلَّابِ الجَامِعَةِ نَحْوَ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ مُرْتَفِعٌ، بينما اتِّجَاهُهُم السُّلُوكِيُّ مُتَوَسِّـــطٌ، بِمَعْنَى أَنَّ الرَّغْبَةَ العَاطِفِيَّةَ بِدُخُولِ عَالَمِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ مُرْتَفِعَـــةٌ إِلَّا أَنَّ تَطْبِيقَ هذه الرَّغْبَةِ مُنْخَفِضٌ، ويُعْزَى هذا الاخْتِلافُ بين الاتِّجَاهِ العَاطِفِيِّ والسُّلُوكِيِّ لِتَرَاجُعِ الدَّافِعِيَّة.**

1. محمــد، محمد جابر عباس، ريــادَة الأَعْمَالِ الاجْتماعِيَّة كإحدَى الآليَّات المبتكرَة لتَحْقيق التَّنْمِيَة المُسْــتَدامَة بالمُجْتَمَعــات المَحَلِّيَّة، مَجَلَّة الْخِدْمَــة الاجْتماعِيَّة التَّابِعَة للجمعيَّة المصريَّة للأخصائيِّينَ الاجْتماعِيِّينَ، 2017م، العدد 57، الجزء 6.
2. Duckworth, A. Grit: The Power of Passion and Perseverance (1st ed.). USA: Scribner, 2016.
3. محمد زين العابدين عبدالفتاح، الوَعْي بثقافة رِيَادَة الأَعْمَالِ لدَى طلبة السنة التمهيديَّة بجامعة الملك سعود واتِّجاهَاتهم نحوها، مَجَلَّة البَحْث العلميّ في التربية، العدد السابع عشر، 2016م.

- **دَوْرُ التَّجَارِبِ السَّابِقَةِ في إِنْجَاحِ المَشَارِيعِ الحَالِيَّة:** تَنَاوَلَ عَدَدٌ من البَاحِثِينَ تَوْثِيقَ عَدَدٍ من تَجَـــارِبِ رُوَّادِ الأَعْمَالِ النَّاجِحِينَ حَوْلَ العَالَمِ مع التَّرْكِيزِ على العَوَامِلِ والنِّقَاطِ الَّتِي أَدَّتْ لِنَجَاحِهِمْ، بِحَيْثُ تَكُونُ هَذِهِ التَّجَارِبُ مُسْـــتَنَدًا نَظَرِيًّا للتَّطْبِيقِ الحَالِيِّ للمَشَارِيعِ، ومِنْهُمْ كِتَابُ ريك لوندبيرغ (2018م) بعُنْوَان "رُوَّادُ الأَعْمَالِ.. حَـــانَ الوَقْتُ للبَدْءِ في أَعْمَالِكَ التِّجَارِيَّـــةِ الصَّغِيرَة(1)" تَنَاوَلَ هذا الكِتَابُ قِصَّةَ نَجَاحِ المُؤَلِّفِ في تَأْسِـــيسِ أَكْثَرَ من 40 شَرِكَةٍ صَغِيرَةٍ في مُخْتَلِفِ أَنْوَاعِ الأَعْمَالِ، مُتَطَرِّقًا لِكَيْفِيَّةِ إِدَارَةِ المَشَـــارِيعِ واسْتِغْلالِ الفُرَصِ وإِدَارَةِ الوَقْتِ، مُنَوِّهًا إِلَى أَنَّهُ بِالإِمْكَانِ مُبَاشَرَةُ العَمَلِ في المَشَـــارِيعِ الصَّغِيرَةِ بِرَأْسِ مَالٍ مُنْخَفِضٍ للغَايَةِ؛ وفي ذَاتِ الشَّأْنِ نَجِدُ **كِتَابَ توماس ن. دينينغ & ماثيو ل. ميتزجر (1017م) بعُنْوَان "هُوِيَّةُ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ: عَمَلِيَّةُ أَنْ تُصبِحَ رَجُلَ أَعْمَالِ(2)"** يَتَنَاوَلُ الكِتَابُ عَدَدًا من النَّمَاذِجِ النَّاجِحَةِ في رِيَادَةِ الأَعْمَالِ مِثْل: بيل غيتس وريتشارد بيرانسون والَّذَيْنِ بَدَءَا مَسِـــيرَتَهُمَا النَّاجِحَةَ بِمَشَارِيعَ وشَرِكَاتٍ صَغِيرَةٍ، ويَتَنَاوَلُ الكِتَابُ أَيْضًا طُرُقَ التَّحْفِيـــزِ الصَّحِيحَةِ للوُصُولِ لِلرِّيَادَةِ الحَقِيقِيَّـــةِ في عَالَمِ الأَعْمَالِ؛ كما تَنَاوَلَت **الكَاتِبَـــةُ جيني بلاك ذَاتَ المِحْوَرِ بكِتَابِها "التَّمَحْـــوُرُ: التَّحَرُّكُ الوَحِيدُ الأَكْثَرُ أَهَمِّيَّـــةً هو خُطْوتُكَ التَّالِيَة(3)"** تَقَدِّمُ الكَاتِبَةِ جُمْلَةً من النَّصَائِحِ لِرُوَّادِ الأَعْمَالِ المُتَحَمِّسِينَ الَّذِينَ يَصْطَدِمُونَ بالتَّحَدِّيَاتِ المِهْنِيَّةِ أَثْنَاءَ سَيْرِ المَشْرُوعِ، وتُؤَكِّدُ على ضَرُورَةِ التَّمَحْوُرِ حَوْلَ نِقَاطِ القُوَّةِ لَدَيْهِم وتُشِـــيرُ إلى أَنَّ تَحْدِيدَ الخُطْوَةِ التَّالِيَةِ بِدِقَّةٍ أَمْرٌ بَالِغُ الأَهَمِّيَّةِ لإِنْجَاحِ المَشَارِيعِ.

1. Lundberg, R. The Year of the Entrepreneur : It Is Time for Small Business Start-ups, Partnerships, Franchises, and Self-employed Entrepreneurs, to Get Into Gear, and Get Going. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018.
2. . Duening, T. D. & Metzger, M. L. Entrepreneurial Identity : The Process of Becoming an Entrepreneur. USA: Edward elgar Publishing, 2017.
3. . Blake, J. Pivot : The Only Move That Matters Is Your Next One. Portfolio, 2016.

- **الفَرقُ بين رَائِدِ الأَعْمَالِ ورَجُلِ الأَعْمَالِ:** تَنَاوَلَتْ بَعْضُ الدِّرَاسَاتِ السَّابِقَةِ الفَرْقَ بين رَائِدِ الأَعْمَالِ ورَجُلِ الأَعْمَالِ، كَدِرَاسَةِ **فيربيك ولوسيانو سيرافيجنا** (2018م) **بعُنْوَان "الانْقِسَامُ الخَاطِئُ بين مَفْهُوم رِيَادَة الأَعْمَالِ الدَّوْلِيَّة والأَعْمَالِ التِّجَارِيَّةِ الدَّوْلِيَّة**(1)"، تَنَاوَلَتْ هذه الدِّرَاسَةُ رِيَادَةَ الأَعْمَالِ في المَجَالِ الدَّوْليِّ والفرقَ بينها وبين رِيَادَةِ الأَعْمَالِ في الإِطَارِ العَامِّ، والسُّلُوكِيَّاتِ الَّتِي يَتِمُّ اتِّبَاعُها في مَجَالِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ الدَّوْلِيَّةِ وأَهَمَّ النَّظَرِيَّاتِ الَّتِي انْتَقَدَتْ هذه السُّلُوكِيَّاتِ.

أَوْجُه الاتِّفاق والاختلاف بين الدِّرَاسَة الحَاليَّة والدِّرَاسَات السَّابِقَة:

- اتَّفَقَتْ هذه الدِّرَاسَة مع الدِّرَاسَات السَّابِقَة حول موضوع الدِّرَاسَة وهدفها العَامّ، مع وُجُود اختلافاتٍ حول بعض الجُزْئِيَّات؛ فالدِّرَاسَة الحَاليَّة ركَّزَت على رِيَادَة الأَعْمَال بشِقَّيْهَا النَّظَرِيّ والعَمَلِيّ، بينما دراسة عبيد الله مرسي حسن مرسي 2018م رَكَّزَت على الأُسُس النَّظَرِيَّة والتَّعْلِيمِيَّة فقط.
- تتَّفق هذه الدِّرَاسَة مع بعض الدِّرَاسَات السَّابِقَة فيما يَخُصّ حدود الدِّرَاسَة؛ فالدِّرَاسَة الحَاليَّة مُوَجَّهَة لجميع المُهْتَمِّينَ بريادة الأَعْمَال، وبدراسة أَثَرِها على مُخْتَلَف الصُّعُد، بينما اختصَّت بعض الدِّرَاسَات السَّابِقَة بحدودٍ ضَيِّقَة نِسْبِيًّا؛ فدِرَاسَة Zoltan J. AcsSaul Estrin 2018م اهتمَّت بدراسة أَثَر رِيَادَة الأَعْمَال على مُؤَشِّرَات الاقْتِصَاد الحُكُومِيّ الكُلِّيّ، ولم تَلْتَفِت للأَثَر الفَرْدِيّ، كَمَا أَنَّ بَعْضَ الدِّرَاسَاتِ اقْتَصَرَتْ حُدُودُها المَكَانِيَّة على مُجْتَمَعَاتٍ مُحَدَّدَةٍ كدِرَاسَةِ مُحَمَّد زَيْن

1. Verbeke, A. & Ciravegna, L.. International entrepreneurship research versus international business research : A false dichotomy ? Journal of International Business Studies. 2018, 49. 10.1057/s41267-018-0154-8.

العَابِدِيـــن عَبْدالفَتَّاح (2016م) الَّتِي اقْتَصَرَتْ حُدُودُها على طُلَّاب جَامِعَةِ المَلِك سُعُود، ودِرَاسَةِ مُحَمَّد جَابِر عَبَّاس مُحَمَّد (2017م) الَّتِي اقْتَصَرَتْ حُدُودُها على مَدِينَةِ أَسْـــوَانَ المِصْرِيَّةِ، بينما حُدُودُ الدِّرَاسَةِ الحَالِيَّةِ تُعْتَبَرُ أَوْسَعَ ولا تَقْتَصِرُ على بِيئَةٍ دُونَ غَيْرِهَا.

- اعتمَدت الدِّرَاسَة الحَالِيَّة في المَنْهَج البَحْثِيّ على ثُنَائيَّة المَنْهَج الاستِقْرَائيّ والمَنْهَج الاسْتِنْبَاطِيّ، بينما اعتمَدَ قِسْمٌ كَبِيرٌ من الدِّرَاسَات السَّابِقَة على الأسلوب المَسْحِيّ، من خلال نموذج استبانةٍ.
- تختلف هذه الدِّرَاسَة عن الدِّرَاسَات السَّابِقَة في شُمُولها لمُخْتَلَف جوانب موضوع البحث، فهذه الدِّرَاسَـــة تتناول رِيَادَة الأَعْمَال من زوايا عِدَّة؛ من خلال تركيزها عـــلى دَوْر رِيَادَة الأَعْمَال على مُخْتَلَف الصُّعُد، ومن خلال دراســـة مُخْتَلَف أبْعَاد الموضوع من النَّاحِيَة النَّظَرِيَّة والعَمَلِيَّة.

وبشـــكلٍ عامّ يمكن تحديد أهَمّ الجَوَانِب الَّتِي استفادت منها الدِّرَاسَة الحَالِيَّة من الدِّرَاسَات السَّابِقَة بالنِّقَاط التَّالِيَة:

- اســـتفادت الدِّرَاسَة الحَالِيَّة من جميع الدِّرَاسَات السَّـــابِقَة في صياغةِ العُنْوَان البَحْثِيّ بشكلٍ دقيقٍ.
- اتَّخَذَت الدِّرَاسَة الحَالِيَّة من نتائج وتَوْصِيات الدِّرَاسَات السَّابِقَة في دَعْم وصياغة الإشكاليَّة البحثيَّة.

منهج الدراسة:

تُسَـــلِّط هذه الدِّرَاسَة على مختلف المفاهيم المُرْتَبِطَة بريادة الأَعْمَال، ودراسة وتَقَصِّي أهَـــمّ العوامل المُرْتَبِطَة بها، والبَحْث عـــن آثارها الإيجابيَّة على الفرد والمُجْتَمَع وعلى مُؤَشِّرَات الاقْتِصَاد الحُكُومِيّ الكُلِّيّ، وتتناول بالبحث والاستقراء العَوَامِل الاقْتِصَاديَّة والاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي قادت لظهور رِيَادَة الأَعْمَال، ودراسة سِمَات رُوَّاد الأَعْمَال وتَنْظِيم مَنْهَج عِلْمِيّ وعَمَلِيّ يُمَكِّنُهم اتِّبَاعُه؛ وانطلاقًا من هذه النِّقاط سَـــالِفَة الذِّكْر، يمكن القول: بأنَّ حدود الدِّرَاسَة الَّتِي سيلتزم بها الباحث والَّتِي ستكون مجالًا لتطبيق آليَّات

ومناهج البَحْث المُقْترَحَة، وبالتَّأْكِيد ستكون النَّتَائِج الَّتِي سَتَتَوَصَّل إليها هذه الدِّرَاسَة مُلْزِمَة عِلْمِيًّا وعَمَلِيًّا لهذه الحُدُود المُقْتَرَحَة فقط، **وفيما يلي حدود الدِّرَاسَــة بشِقَّيْهَا الزَّمَانيّ والمَكَانيّ:**

- **الحُدُود الزَّمَانِيَّة:** تشــمل الحُدُود الزَّمَانِيَّة للدِّرَاسَــة الفترة الحَالِيَّة من حياة المُجْتَمَعَات الإنســانيَّة بشكلٍ عامّ دون تخصيصٍ؛ إضافةً لشُمُولها الزَّمَانيّ للعُقُود السَّــابِقَة، ولو بشكلٍ ضَيِّق، باعتبار هذه العقود السَّــابِقَة تَتَضَمَّن نشأة وتَطَوُّر مَفْهُوم رِيَادَة الأَعْمَال، وكَوْن دراســة هذه النَّشْأَة يُعْتَبَر ذا أَهَمِّيَّة عِلْمِيَّة وعَمَلِيَّة، ودليلَ عَمَلٍ للاستفادة من إيجابِيَّات وسَلْبِيَّات تلك المرحلة.
- **الحُدُود المَكَانِيَّة:** تُعْتَبَر الحُدُود المَكَانِيَّة لهذه الدِّرَاسَــة واسِعَة؛ فهي تَتَّجِه لمُعَالَجَة مُخْتَلَف القضايــا المُتَعَلِّقَة بريادة الأَعْمَال وفق مَنْظُور شــامل، لا يَخْتَصّ ببيئةٍ مُحَدَّدَة، وبالتَّالي يمكن القَوْل بأنَّ هذه الدِّرَاسَــة مُوَجَّهَة لدِرَاسَة رِيَادَة الأَعْمَال في البيئات المُتَقَدِّمَة والنَّامِيَة على السَّوَاء؛ مع وُجُوب التَّنْوِيه إلى اقتصار الحُدُود المَكَانِيَّة فيما يَخُصّ دِرَاسَة نَمَاذِج نَاجِحَة من رِيَادَة الأَعْمَال على دُوَلٍ بِعَيْنِهَا.

مَنْهَج البَحْث:

يُنْظَرُ إلى المَنْهَج باعْتِبَارِهِ مَجْموعَةً من القَواعِدِ والإجْرَاءَاتِ الَّتِي يَجِبُ أَنْ يَتَّبِعَها البَحْثُ العِلْميُّ للوُصولِ إلى النَّتَائِجِ البَحْثِيَّةِ المُسْــتَهْدَفَةِ؛ حيث يجب أَنْ تَتِمَّ هذه الإجراءاتُ والقَواعِدُ في إطارِ خُطُواتٍ مُنْتَظِمَةٍ ومُحدَّدةٍ ســلفًا، وَفْقًا لنوعيَّةِ الدِّرَاسَةِ والمَفَاهِيمِ الَّتِي تتناوَلُها والمَنَاهِجِ المُسْــتخدَمَةِ فيها، ومــا يتَعَلَّقُ بذلك من عمليَّاتِ بِنَاءِ المَقَايِيسِ وأَدَوَاتِ جَمْعِ البَيَانَات وتَحْلِيلِها؛ كَمًّا وكَيْفًا.

وتَسْتَخْدِمُ هَذِه الدِّرَاسَــةُ خليطًا منهجيًّا يَقُومُ على اثْنَيْنِ من مَنَاهِجِ البَحْثِ العِلْميِّ، وهُمَا المَنْهَجُ الاســتقرائيُّ والمَنْهَجُ الاســتنباطيُّ، وتَمّ اعْتِمَادُ هَذَيْن المنهجَيْن كَوْنَهُما مُتَعَارِضَيْنِ في الأُسْــلُوب، فَالتَّعَارُضُ هنا قَدْ يَقُودُ إلى تَغْطِيَةِ جَوَانِبِ الدِّرَاسَةِ تَغْطِيَةً تَامَّةً، وبالتأْكِيد فَإِنَّنَا هنا لا نَدَّعِي أَنَّ المَنْهَجَيْنِ سَــيَتِمُّ استِخْدامُهما في ذاتِ المَحاوِر،

فَبَعْضُ التَّساؤلاتِ البَحْثيَّةِ قَد يُلْجَأُ للْمَنْهجِ الاستِقْرائيِّ في مُعَالَجَتِها والإِجَابَةِ عليها، وبَعْضُ التَّساؤُلات الأُخْرَى قَد تَتَطَلَّبُ طَبيعَتُها الاسْتِنَادَ على المَنْهَجِ الاستِنْبَاطيِّ.

المَنْهَجُ الأَوَّلُ: المَنْهَجُ الاستِقْرائيُّ، ويَقُومُ هذا المَنْهَجُ على الانْتِقَال مِنَ الاسْتِدْلالِ الَّذِي يَنْتَقِلُ مِنَ الجُزْئيِّ إلى الكُلِّيِّ، بِمَعْنَى الحُكْمِ على الكُلِّ بِمَا يُوجَدُ في الجُزْئِيَّات، ويُعَدُّ هذا المَنْهَجُ من أَقْدَمِ مَنَاهِجِ البَحْثِ العِلْمِيّ، وفي دِراسَتِنا هذه يُمْكِنُ الاعْتِمَادُ على هذا المَنْهَجِ في تَعْمِيمِ الاستِنْتَاجَاتِ والملاحَظَات المُتَعَلِّقَةِ بمَشروعٍ ما أو بِحَالَةٍ ما على كَامِلِ المَشاريعِ الشَّبِيهَةِ أَو الحَالاتِ المُمَاثِلَةِ، بِحَيْثُ يكُونُ الاسْتِنْتَاجُ الجُزْئيّ مَدْخَلًا لِلتَّعْمِيمِ الكُلِّيّ.

وَتَتَمَثَّلُ مُبَرِّراتُ اسْتِخْدَامِ هذا المَنْهَجِ في صُعُوبَةِ حَصْرِ جَمِيعِ مُفْرَدَاتِ المُجْتَمَعِ المَدْرُوس، فَلا يُمْكِنُ دِرَاسَةُ جَمِيعِ المشاريعِ العَامِلَةِ في بيئَةٍ مُحَدَّدَةٍ، ولا يُمكِنُ حَصْرُ جَمِيعِ الأَفْكَارِ المُرْتبطةِ برَيادَة الأعْمَالِ، ولَكِنْ يُمْكِنُ دِراسَةُ نَمَاذِجَ مُحَدَّدَةٍ، أو الاعْتِمَادُ على دِراسَةٍ نَظَرِيَّةٍ، وعِنْد الوُثُوقِ في صِحَّةِ ما تَمَّ التَّوصُّلُ إليه يُصْبِحُ بِالإِمْكَانِ تَعْمِيمُ هذه النَّتَائِجِ على مُفْرَدَاتِ البِيئَةِ المَدْرُوسةِ.

المَنْهَجُ الثَّاني: المَنْهَجُ الاسْتِنْبَاطِيُّ: ويَخْتَلِفُ هَذَا المَنْهَجُ عَنِ الاستِقْرائيِّ في الاتِّجَاهِ، فهو يَنْتَقِلُ مِنَ التَّعْمِيمِ إلى التَّخْصِيصِ، ويَقُومُ هذا المَنْهَجُ على الانْطِلاق مِنَ المُسَلَّمَاتِ والبَدِيهيَّاتِ والمَعَارِفِ العَامَّة ومِن ثَمَّ الانْتِقَالُ إلى الجُزْئِيَّاتِ، ويُطْلَقُ أحيانًا على هذا المَنْهَجِ اسْمُ الاسْتِدْلاليِّ أَو الاستِنْتَاجِيِّ، وفي دِرَاسَتِنا هذه تَتَمَثَّلُ المُسَلَّمَاتُ في أَهَمِّيَّةِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ بالنِّسْبَةِ للاقْتِصَادِ الجُزْئيِّ والكُلِّيِّ وفي أَهَمِّيَّةِ الابْتِكارِ والإِبْدَاعِ في إِنْجَاحِ المَشَارِيعِ، وتَنْتَقِلُ الدِّرَاسَةُ من هذه المُسَلَّمَاتِ في إطَارِها العَامِّ إلى الجُزْئِيَّاتِ المُتَمَثِّلَةِ في تَحْدِيد مَفْهُومِ رِيَادَةِ الأَعْمَالِ وتَحْدِيدِ العَنَاصِرِ والجَوانِبِ الَّتِي تَقُومُ عليها وتَتَأَثَّرُ بها.

وهنا نَرْغَبُ في التَّأْكِيدِ على أَنَّ المَنْهَجَ الاسْتِنباطِيَّ لَن يَتِمَّ الاعْتِمَادُ عَلَيْهِ بِمُفْرَدِه اعتمادًا مُطْلَقًا، بَل سيَعْمَدُ البَاحِثُ إلى اسْتِخْدَامِ مَزِيجٍ مِن مَنَاهِجَ عِلْمِيَّةٍ، إلَّا أَنَّ بَعْضَ

التَّسَـــاؤُلات البَحْثِيَّةِ قَد تَفْرِضُ مَيْلًا لاسْتِخْدَامِ المَنْهَجِ الاسْتِنْباطيّ أَكْثَرَ من غَيْرِهِ مِنَ المَنَاهِجِ، ويُمْكِنُ تَبْريرُ هذا الاعْتِمَادِ على المَنْهَجِ الاستِنْباطيِّ في كَوْنِهِ عَادَةً مَا يُلْجَأُ إِلَيْهِ في العُلُومِ الاجْتِمَاعِيَّة، وبالتَّأكيد فَإِنَّ قَضِيَّةَ رِيادَة الأَعْمَالِ تَنْدَرِجُ ضِمْنَ خَانَةِ العُلُومِ الاقْتِصَادِيَّة، والَّتي بِدَوْرِها تَنْدَرِجُ ضِمْنَ خَانَةِ العُلُومِ الاجْتِمَاعِيَّةِ.

الفَصْل الأَوَّل

مَفْهُوم رِيَادَة الأَعْمَال وتَطَوُّرها التاريخيّ

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: رِيَادَة الأَعْمَال.. التَّعريف والتَّوَجُّه والسِّمَات**
  - نَشْأَة مصطلح رِيَادَة الأَعْمَال
- **المَبْحَث الثَّاني: رِيَادَة الأَعْمَال.. التَّطَوُّر والنُّمُوّ وعَوامِل الظُّهور**
  - عَوامِل تَطَوُّر رِيَادَة الأَعْمَال
- **المَبْحَث الثَّالِث: رِيَادَة الأَعْمَال.. الفَوَائِد والسَّلبِيَّات والمَخَاطِر**
  - عَوامِل ظهور رُوَّاد الأَعْمَال
  - إيجابيَّات الرِّيَادَة
  - سلبِيَّات ومخاطر الرِّيَادَة
- المَبْحَث الرَّابِع: **دَوْر رُوَّاد الأَعْمَال في دعم تَنمِيَة المُجْتَمَع**
  - خَصَائِص المَشَارِيع الرِّيَادِيَّة ودَوْرُها في تنمية المُجْتَمَع

الفَصْل الأَوَّل

مَفْهُوم رِيَادَة الأَعْمَال وتَطَوُّرها التاريخيّ

مُقَدِّمَة

غيَّرت التَّحوُّلات الَّتي طرأت علَى التركيبة السُّكَّانيَّة والتَّغيُّر التِّقَنيّ، وظروف السُّوق والعَوامل الأُخْرَى؛ المُجْتَمَعات في العالَم بطَرِيقَةٍ لم يَسْبق لها مثيل، وأفرزت فُرَصًا جَدِيدَة مغلَّفَة بسِيَاج من التَّحَدِّيَات علَى واجهة المشهد.

ولكي تَتَمَكَّن الدُّوَل من تَحْقيق التَّنْمِيَة الاقتِصَادِيَّة لا بُدَّ أن تُرَكِّز علَى رِيَادَة الأَعْمَال؛ بما يجعل مِنْهَا منطلقًا لصناعة المُسْتَقْبَل الاقْتِصادِيّ، مع تركيز طاقات أبنائها ومَوَارِدهم في رِيَادَة الأَعْمَال والشَّرِكَات الرِّيَادِيَّة.

وتُعَدُّ رِيَادَة الأَعْمَال من العَوامِل الرَّئِيسَة لازدهار الاقْتِصاد في كثيرٍ من الدُّوَل، فَهِيَ تمُثِّــل أحد أهَمّ أَدْوَات تَحْقِيق وفْرة الوَظَائِف والثَّرْوة، والنُّمُوّ الاقْتِصادِيّ، من خِلال أَفْكَار رِيادِيَّة وتجارب نَاجِحَة قابلة للتَّطبيق علَى أرض الوَاقع في المَجَالات الاقتِصَادِيَّة المُخْتَلِفَة، مع تعزيز ثَقَافَة الإبْدَاع بَيْن الشَّبَاب، واكتشاف المواهِب والطَّاقَات في هَذَا المَجَال، واستغلالها وتوظيفها في حَلّ المُشْكِلات علَى أرض الوَاقع.

وخِلال صفحات هَذَا الفَصْل، نســعَى إلَى التَّعَرُّف علَى أساسِيَّات رِيَادَة الأَعْمَال كَمَا وصَفَهَا علماء الاقْتِصاد، وكما هِيَ علَى أرض الوَاقع، وذَلِكَ من خِلال عددٍ من المباحث المُخْتَلِفَة، تبدأ في استكشاف رِيَادَة الأَعْمَال والتَّوَجُّه إليها، وكَيْفَ ومتَى بدأ هَذَا التَّوَجُّه في العالَم.

وينطلق الفَصْل نَحْو التَّعَرُّف علَى رِيَادَة الأَعْمَال؛ بِاعْتِبَارِهَا "إنشــاء أو إِضَافَة شيء

جَدِيد ذي قيمة، وتخصيصًا للوقت والجهد والمَال اللَّازمة للمَشْرُوع، وتحمُّلًا للمخاطر المُصَاحِبَة له، واستقبالًا للمُكافأة النَّاتِجة عن هَذَا العَمَل."

ومن ثَمَّ يَدْلُف الفَصْل إلىَ رحلة تَطوُّر ونُمُوّ رِيَادَة الأَعْمَال في العَقْدَيْنِ الأخيريْن؛ حَيْثُ تُواجِه الـــدُّوَل تغيُّرات سريعة في مجال تكنولوجيا المَعْلُومَات والاتِّصَالات، صاحَبَتْهَا تغيُّراتٌ اجتماعيَّة واقتِصَادِيَّة وثقافيَّة فَرَضَتْ نفسها علَى المُجْتَمَعات الإِنْسَانيَّة بِشَكْلٍ عامّ، والمُجْتَمَعات العربيَّة بِشَـــكْلٍ خَاصّ، ويُعَدُّ هَذَا التَّغَيُّر أهَمّ التَّحَوُّلات الَّتِي تحدِّد مُتَطَلَّبَات سُوق العَمَل.

كما يتعرَّض الفَصْل للأهَمِّيَّة الَّتِي يجنيها الإِنْسَان والمُجْتَمَع من خِلال رِيَادَة الأَعْمَال، الَّتـــي تُعَدّ قاطرة التَّنْمِيَة الاقتِصَادِيَّة؛ بما لها من تَأْثِير علَى مُؤَشِّرَات الاقْتِصاد الكُلِّيّ للدُّول؛ عن طَرِيق تحفيز الاقْتِصاد بمَشْرُوعَات جَدِيدَة صَغِيرَة للشَّباب، وتستقبل أيضًا فئات أخرَى في المُجْتَمَع مثل ذَوِي الاحْتِيَاجَات الخَاصَّة والنِّسَاء وغيرهم، لتصبح قُوَّة اجتماعيَّـــة مُنْتِجَة ومُحَفِّزَة تُخَفِّف الضُّغوط عـــن الحكومات في إِيجَاد فُرَص العَمَل المُنَاسِـــبَة لِهَذِهِ الشرائح، وأخيرًا؛ يَتَنَاوَل الفَصْل السَّلبِيَّات والمَخَاطِر المُحْتَمَلَة لرِيَادَة الأَعْمَال.

المَبْحَث الأَوَّل

رِيَادَة الأَعْمَال: التَّعريف والتَّوَجُّه والسِّمَات

من مُعطيات الحَيَاة الأَكْثَرَ واقعيَّة أنَّ الإِنْسَـــان "لا يَسْتَطِيع أن يحصل من الحَيَاة علَى ما يريد دون التَّعَرُّض لبعـــض المَخَاطِر"؛ وهُوَ التَّعريف ذاته لمصطلح رِيَادَة الأَعْمَال.

فَوَفْقًا للأدبيَّات الأوروبيَّة تُعَدّ رِيادَة الأعمال مَصْدَر الأَفْكَار والطُّرُق الَّتِي تُمكِّن من خَلْق وتَطْوِير نشـــاطٍ ما في مُؤَسَّسَة جَدِيدَة أو قَائِمَة عَبْر مَزْج المَخَاطِر والابْتِكَار، أو الإِبْدَاع والفاعليَّة في عَمَلِيَّات التســـيير والتَّنْفِيـــذ، بَيْنَمَا ينطلق تعريفها أمريكيًّا من كونهـــا عنصرًا ضروريًّا لتحفيز النُّمُوّ الاقْتِصاديّ في جَمِيع المُجْتَمَعات، لا سِـــيَّمَا في دُوَل العالَم النَّامي، والتَّشْجيع علَى بَدْء الأَعْمَال التِّجَارِيَّة الصَّغِيرَة، والمحرِّك الأَسَاسيّ لخَلْق فُرَص العَمَل.

وتُعَدُّ رِيَادَة الأَعْمَال من المفاهيم المُعَقَّدَة المُتَعَدِّدَة الأبعاد؛ بِسَبَب اخْتِلاف التَّخَصُّصات المُكَوِّنَة لها؛ حَيْثُ تُعَرِّفُها بَعْض الفعاليَّات ذات الصِّلة علَى أَنَّها خَلْق محاولة جَدِيدَة في العَمَل عن طَرِيق الابْتِكَار بِهَدَف إِنْشَـــاء مُنَظَّمَة جَدِيدَة أو توسيع نَشَاط مُنَظَّمَة قَائِمَة بالفِعْلِ، وتوسيع مجالات العَمَل الحاليَّة من قِبَل الأَفْرَاد العَامِلِينَ فيها.

بينما يرَى آخرون أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال هِيَ سلوك مُحفِّز علَى تَدْشِين مَشْرُوعَات ابْتِكَارِيَّة مُعْتَمِدَة علَى الأَفْكَار الإِبْدَاعيَّة الَّتِي احْتَضنتها المُنَظَّمَاتُ الرِّيَادِيَّة، وســـاعَدَتْهَا علَى النُّمُوّ في الاتِّجَاه الصحيح وفْق بَرَامِج وخُطَط مُتَخَصِّصَة تستفيد من التَّجارِب السَّابِقَة النَّاجِحـــة وتُطبِّقها بطرق علميَّة مُتَوَازِنَة تضمن تَحْوِيل مثل هَذِهِ الأَفْكَار والإِبْدَاعات الفَرديَّة والجَماعِيَّة إلَى مُنْتَجَات وخِدْمَات جَدِيدَة.

وبهذا يُمْكِن القول: إنَّ نســـبةً كبيرةً مِمَّن يؤسِّسُون مَشْرُوعَاتهم هم من المُسْتَثْمِرِينَ الجُدُد الَّذِينَ لم يَسْــبق لَهُم مزاولة أيّ نَشَاط علَى المستوَى المَحَلِّيّ أو العَالَمِيّ، وهؤلاء الرُّوَّاد الشَّباب يلعبون دورًا كبيرًا في صياغة بيئَة الاستثمار مُعْتَمِدِينَ علَى التكنولوجيا وانتشار الإنترنت في شتَّى المُجْتَمَعات بِشَكْلٍ سريعٍ؛ حَيْثُ إنَّهم من خِلال اسْتِثْمَاراتهم ومَشَارِيعهم الرِّيَادِيَّة يُقَدِّمُون مُنْتَجَات أو خِدْمَات مُبْتَكَرَة، ويَمْنَحُونَ الكَثِير من فُرَص العَمَل للآخرين.

نَشْأَة مصطلح رِيادَة الأَعْمَال

مصطلـــح رِيَادَة الأَعْمَال Entrepreneurship اســـتُخْدِمَ لأَكْـــثَر من 200 عام، إلَّا أنَّ الغموض يكتنفه بَعْض الشَّيْء، وقَد اشـــتُقَّ هَذَا المصطلح من الأُصُول الفرنســـيَّة والألمانيَّة؛ إذ ظهر مصطلح رِيَـــادَة الأَعْمَال لأَوَّل مَرَّة في مُعجم فِرنسِيّ(1)، وصِيغَتْ كلمة Entrepreneurship من الفِعْل الفِرنْسِيّ Entreprendre في خمسينيَّات القرن التَّاسِـــع عشر، وكَانَت تعني القَرْض الممنوح لرَائِد الأَعْمَال، وصِيغَتْ كَذَلِك من الكلمة الألمانيَّة Unternehmen الَّتِي تَعْنِي أن يتعهَّد ويأخذ علَى عاتقه(2).

ويُعَدُّ رَائِد الأَعْمَال أو صَاحِب المَشْرُوع الصَّغِير عنصرًا أساسيًّا في الاقْتِصاد الجُزْئِيّ، أو ما يُســـمَّى بالمايكرو إيكونومي Microeconomics، وتعيدنا دراسة هَذِهِ المَشَارِيع إلَى جهد واهتمام ودِرَاسَة العَالِمَيْنِ ريتشارد كَانْتيلون(3) Richard Cantillon وآدم

1. اســـم هَذَا المعجم: قاموس التِّجارَة العَالَمِيَّة Dictionnaire Universel de Commerce، تأليف: جاك دي بروسلونز Jacques des Bruslons ؛ حَيْثُ قَد جَمَعه ونَشَره في عام 1723م.
2. عبير بنت هاشم محسن، دَوْر الإِدَارَة المدرسيَّة في تعليم رِيَادَة الأَعْمَال لطلاب المَرْحَلَة الثانويَّة، مُذَكِّرَة لاستكمال درجة الماجستير، جامعة الملك سعود، كُلِّيَّة التربية، الرياض، 2016، ص 16.
3. ريتشارد كَانْتيلون (1680-1734م) هُوَ خبيرٌ اقْتِصادِيّ فرنسيّ من أصل أيرلنديّ مُؤَلِّف كتاب Essai sur la Nature du Commerce en Général الَّذِي يتحدَّث عن طبيعة التِّجارَة في العالَم. وَقَد وُصِفَ هَذَا الكِتَاب بأنَّه "مَهْد الاقْتِصاد السِّــيَاسي" وَقَد ســـاهَم بدور كَبِير في تَطْوِير علم الاقْتِصاد. للمزيد: مَوْقع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: http://cutt.us/YI5JX

سميث (1) Adam Smith في أواخر القرن السَّابع عشر وبدايات القرن الثامن عشر اللَّذَيْنِ أسَّسَا لعلم الاقْتِصاد الكلاسيكيّ (2).

ولقد اســـتمرَّت هَذِهِ الدِّرَاسَـــات وتطوَّرَت في مجالات رِيَادَة الأَعْمَال في ثلاثينيَّات القرن العشرين نَتِيجَة اهتمام جوزيف شـــومبيتر (3) Joseph Schumpeter فضلاً عن بَعْض الاقْتِصادِيِّينَ النمســـاويِّينَ مثل: كارل منجر (4) Carl Menger، ولودفيغ فـــون ميزس (5) Ludwig von Mises، وفريدريش فون هايك (6) Friedrich von Hayek. مِمَّا أدَّى إلَى شـــيوع هَذَا المصطلح في هَذَا القرن. إلَّا أنَّ النزاعات المُحِيطَة

1. آدم ســميث (1723-1790م)، فيلســوف أخلاقي وعَالِم اقْتِصَاد اســكتلنديّ، يُعدُّ مؤسِّس علم الاقْتِصاد الكلاسيكيّ، ومن رُوَّاد الاقْتِصاد السِّيَاسي. اشتُهرَ بكتابَيْهِ الكلاسيكيِّينَ: "نظريَّة الشُّعور الأخلاقي"، وكتاب "بحــث في طَبِيعَة ثروة الأمم وأســبابها". للمزيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُــوعَةُ الحُــرَّة، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/6AQoV
2. رِيَــادَة الأَعْــمَال ورُوَّادها عَلَامَة بارزة في تاريخ التَّطَوُّر الحديــث، مَجَلَّة المبتعث، العدد 200، مُتَاح علَى الرَّابِط: http://cutt.us/K6rkr
3. جوزيــف ألويــس شــومبيتر (1883-1950م) عالم أمريــكيّ فِي الاقْتِصاد والعلوم السِّيَاســيَّة من أصل نمســاويّ. اشــتُهِرَ بترويجه لنظريَّة الفوضَى الخلَّاقَة فِي الاقْتِصاد، أفكار شومبيتر تبدو جليَّة فِي كتابه المطبــوع بعــد وفاته "تاريخ التحليــل الاقْتِصادِيّ". للمزيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُــوعَةُ الحُرَّة، مُتَاحٌ على الرَّابِط: http://cutt.us/4uyjk
4. كارل منگر (1840-1921م)، هُوَ مؤسّــس المدرســة النمســاويَّة للاقتصاد، اشتهر لإِســهاماته فِي تَطْوِير نظريَّة المنفعة الحَدِّيَّة وَفِي صَوْغ النظريَّة الوهميَّة للقيمة، الَّتِي طَعَنَتْ فِي نظريَّات تَكْلِفَة الإِنْتَاج للقيمة، والَّتِي طَوَّرَهَا الاقْتِصاديّون الكلاســيكيُّونَ أمثال آدم ســميث وداڤيد ريــكاردو. للمزيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَةُ الحُرَّة، مُتاحٌ على الرَّابِط: http://cutt.us/tXSKk
5. لودفيغ فون ميزس (1881-1973م) اقْتِصادِيّ نمساوي وفيلسوف ومفكِّر ذو تَأْثِير كَبِير علَى الحركة الليبراليَّة الْحَدِيثَة، ويُعَدّ من أَهَمّ أعْضَاءِ المَدْرَسَة النِّمْساوِيَّة للاقتِصَاد، ألَّفَ العَدِيدَ من الكُتُب فِي مَوَاضِيع السِّيَاسَات المَالِيَّة والتَّضَخُّم، للمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَةُ الحُرَّة، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/4FrE5
6. فريدريخ هايك: (1899-1992) وُلِدَ فِي فيينا، وتُوُفِّيَ فِي فرايبورغ، اقْتِصادِيّ ومنظّر ســياسيّ نمساويّ بريطَانِيّ من مدرســة نِمْسَاوِيَّة، عُرِفَ لدفاعه عن اللِّيبرَالِيَّة الكلاسيكيَّة والرأسماليَّة الْقَائِمَة علَى أساس السُّــوق الحُرّ، ونقده للفكر الاشْــتِرَاكِيّ والجَمَاعِيّ خِلَال أواســط القرن العشرين، يُعَدُّ هايك أحد أَهَمّ اقْتِصادِيِّي القرن الماضي، وأَكْثَرَ أعضاءِ المدرسة النمساويَّة للاقتصاد تأثيراً، حصل علَى جائزة نوبل في الاقْتِصــاد عام 1974م، للمزيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُــوعَةُ الحُــرَّة، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: http://cutt.us/r2UbE

بالعالَم الَّتِي بدأ اندلاعها في أعقاب الكساد العظيم(1)قَد زاد مِن شيوع هَذَا المصطلح، حتَى إنَّه أصبح من المفاهيم الأَكْثَرَ انتشارًا في عام 2010م.

ولقد دعا الخبير الاقْتِصادِيّ والمُعَلِّق السِّيَاسيّ البروفيسور روبرت رايش (2) Robert Reich في هَـــذَا الخصـــوص إلَى بناء فِرَق تَتَمَيَّز بالخَصَائِـــص والقُدُرَات القياديَّة والإداريَّة لرِيَادَة الأَعْمَال، وأكَّد أنَّ الشَّركَات النَّاجحة في المُسْـــتَقْبَل ستكون تِلْكَ الَّتِي تُقَدِّم نموذجًا جديدًا لعلاقات العَمَل المبنيَّة علَى أُسُس التَّعاوُن والقِيَم المُتَبَادَلَة(3). وتعود تسمية مصطلح **رَائِد الأَعْمَال Entrepreneur** إلَى الاقْتِصادِيّ الفرنسِيّ جان باتيســـت ساي (4) Jean-Baptiste Say، ويُعَرِّفُه بأنَّه الفَرْد الَّذِي يُنَظِّم أو يدير عملاً أو أعمالًا تجاريَّة.

1. الكســـاد الكبـــير أو الانهيار الكبير(Great Depression) هـــيَ أزمة اقْتِصاديَّة حدثت في عام 1929م، ومـــروراً بعَقْـــد الثلاثينيَّـــات وبداية عَقْد الأربعينيَّات، تُعَدّ أَكْبَرَ وأشـــهر الأَزَمَـــات الاقْتِصادِيَّة في القرن العشرين، وَقَد بدأت بأمريكا، يقول المؤرِّخُون: إنَّها بدأت مَعَ انهيار سُوق الأَسْهُم الأَمْريكيَّة في 29 أكتوبر 1929م والمســـمَّى بالثلاثاء الأســـود، وكان تَأْثِير الأزمة مُدَمِّراً علَى كلّ الدُّوَل تقريباً الفقيرة مِنْهَا والغنيَّة، وانخفضـــت التِّجارَة العَالَمِيَّـــة ما بيْن النصف والثلثين، كَمَا انخفض متوسِّـــط الدَّخل الفَرْدِي وعائدات الضَّرائِب والأَسْـــعَار والأَرْبَاح. ومن أســـباب الأزمة في الولايات المُتَّحِدَة الأَمْريكيَّة: عَدَم استقرار الوضع الاقْتِصادِيّ وسياسة كثافة الإِنْتَاج لتغطية حاجات الأَسْوَاق العَالَمِيَّة خِلَال الحرب العَالَمِيَّة الأولَى بِسَبَب توقُّـــف المصانع في بَعْـــض الدُّوَل الأوروبيَّة بعد تحوُّلها إلَى الإِنْتَاج الحربيّ وعودة الكَثِير من الدُّوَل إلَى الإِنْتَاج بعد انتهاء الحرب والاستغناء عن البضائع الأَمْريكيَّة. لِهَذِه الأسباب تكدَّسَتْ البضائع في الولايات المُتَّحِـــدَة، وتراكمت الدُّيُون، وأفلســـتْ الكَثِير من المعامل والمصانـــع وتَمَّ تسريح العُمَّال وانتشرت البَطالَة وضَعُفَتْ القُوَّة الشرائيَّة وتفاقمت حينها المُشْـــكِلات الاجْتِماعِيَّة والأخلاقيَّة، للمزيد: موقع المعرفة، مُتاحٌ على الرَّابط: https://cutt.us/6NJyS
2. روبـــرت رايـــخ (Robert Reich) وُلِدَ عام 1946م هُوَ عَالَم اقتصاد، وبروفيســـور (أســـتاذ جامعيّ) من الولايات المُتَّحِدَة الأَمْريكيَّة، وَهُوَ عضو في الحزب الديمقراطيّ الأَمْريكي، شَـــغَلَ مَنْصِبَ وَزِير العَمَل في الوِلايَات المُتَّحِدَة الأَمريكِيَّة وكان عُضْوًا في مَجْلِس التَّحوُّل الاقتِصادِيّ للرَّئِيس باراك أُوباما، نَشَرَ ما يَزِيدُ عن 18 كتابًا في الاقتِصَاد، أشْـــهَرُها وأكْثَرُها مَبِيعًا كِتابُ عَمَلِ الأُمَمِ، للمَزِيد: مَوْقِعُ وِيكِيبِيدْيا المَوْسُـــوعَةُ الحُرَّةُ، مُتاحٌ على الرَّابط: http://cutt.us/SxxhE
3. رِيَادَة الأَعْمَال ورُوَّادها عَلَامَة بارزة في تاريخ التَّطوُّر الحديث، مَجَلَّة المُبْتَعَث، مرجع سابق.
4. جان باتيست ساي: (1767-1832) هُوَ مُفَكِّر وعَالَم اقْتِصَاد وُلِد في ليون وتُوُفِّي في باريس، يُعَدُّ ساي من أبرز أنصار المذهب الحُرّ في القرن التَّاسع عشر، ومن الَّذِينَ تَمَيَّزَتْ أفكارهم بالتحليل العميق للظواهر الاقْتِصاديَّة. للمَزِيد: مَوْقِعُ المَعْرِفَة، مُتاحٌ على الرَّابِط: http://cutt.us/oeQGd

غَيْرَ أنَّ الكَثِير من الدِّرَاسَـــات أرجعت ظهور مَفْهُوم رِيَادَة الأَعْمَال إلَى الاقْتِصادِيّ الأيرلندي الفرنسي ريتشـــارد كَانتيلون الَّـــذِي كَانَ أَوَّل مَن عرَّف رَائِد الأَعْمَال بأنَّه "الشخص الَّذِي يدفع سعرًا معيَّنًا لمُنْتَج ما، ويُعِيد بَيْعَه بِسِعْرٍ غَيْرِ مؤكَّد؛ متَّخِذًا القَرَارَات اللَّازِمَة عن كيفيَّة الحُصُول علَى المَوَارِد واسْتِخْدَامهَا.. مُعْتَرِفًا بالمَخَاطِر الَّتِي قَد يتعرَّض لها أثناء قيامه بهذا المَشْرُوع، ومُتَقَبِّلًا المَسْؤُولِيَّة الكاملة عن نَتَائِج غير مؤكَّدَة"(1). ويؤكِّد وليم ستانلي جيفونز (2) William Stanley Jevons في كتابه -الَّذِي يُعَدُّ مَهْد الاقْتِصاد السِّـــياسِيّ- بأنَّ ساي وكَانَتيلون قَد استخدما المصطلح ذاته بشَكلٍ مختلف، واستند في ذَلِكَ إلَى أنتوني برير (3) Anthony Bryer كاتب السِّيرَة الذَّاتيَّة لكَانتَلون؛ حَيْثُ لاحظ أنَّ كَانَتيلون قَد رأَى في رَائِد الأَعْمَال رجلًا يأخذ زمام المُخَاطَرة، بَيْنَمَا رآه ساي رجلًا يُخَطِّط لأعماله بِدِقَّة.

وفي الاقْتِصـــاد المعاصر، حَظِيَ مَفْهُوم "رَائِد الأَعْمَال" باهتمام بالغ في البَحْث والتَّدْقِيق، فتغـــيَّرت الترجمة العربيَّة لمصطلح Entrepreneur ثـــلاث مَرَّات خِلال العُقُود الأَخِيرَة، فقد كَانَت تُتَرجم إلَى "مُنَظِّم"، ثم "مقاول"، ثم تَحوَّلت في التِّســـعينيَّات إلَى "رِيَادِيّ"،(4) كَمَا اكتسب مَفْهُوم رِيَادَة الأَعْمَال زَخَمًا كبيرًا في الدُّوَل العربيَّة؛ نتيجةً للتَّحَدِّيَات الكَبِيرَة

---

1. رِيَادَة الأَعْمَال ورُوَّادها عَلَامَة بارزة فِي تاريخ التَّطَوُّر الحديث، مَجَلَّة المبتعث، مرجع سابق.
2. وليم ستانلي جيفونس (1882-1835م) هُوَ عَالِم منطق واقْتِصاديّ إنجليزي، وأستاذ بجامِعَتَيْ مانشستر ولندن، وواحد من أوائل من استخدموا المَنْهَج الرِّياضِيّ في التحليل الاقْتِصاديّ، وَهُوَ واضع أوَّل وأبسط آلة منطقيَّة، وَقَد مالت نظريَّته فِي الْمَعْرِفَة إلَى اللاأدريَّة، لِلمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتاحٌ على الرَّابِط: http://cutt.us/xzQMt
3. أنتـوني أبلَمـور مورنينجتون برايـر (1937-2016م) هُوَ مؤرِّخ إنجليزيّ، أَسَّـس في العام 1975م مَجَلَّة الدِّرَاسَـات البيزنطيَّة واليونانيَّة الْحَدِيثَة، وبعدها بعام واحد أنشـأ مركز الدِّرَاسَات البيزنطيَّة والعثمانيَّة واليونانيَّة الْحَدِيثَة بجامعة بريمنجهام، وَفِي عام 1980م عُيِّن أستاذاً للدِّرَاسَات البيزنطيَّة، وَهُوَ المنصب الَّذِي شـغله حتَّى العام 1999م، للمَزِيدِ مَوْقِع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُـوعَة الحُرَّة، مُتاحٌ على الرَّابِط: shorturl.at/buLR4
4. بونوة، شـعيب، وآخرون. "أثر تَطْبِيق تكنولوجيا الْمَعْلُومَات فِي تَحْقِيق رِيَادَة الْمُنَظَّمَات الْحَدِيثَة"، أَعْمَال الملتقَى الدُّوَلي، الإِبْدَاع والتَّغْيير التَّنْظِيمِيّ في الْمُنَظَّمَات الْحَدِيثَة: دِرَاسَـة وتحليل تجارب وَطَنِيَّة ودَوْلِيَّة، كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصادِيَّة وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، المُجَلَّد: 2، 2011م، ص 64.

الَّتِي تواجهها هَذِهِ البُلْدَان في حلّ مشكلات بطالة الشَّبَاب، وتنشيط الاستثمارات، وتعزيز الأَنْشطَة الاقتِصَادِيَّة في المُجْتَمَع لزيادة الإِنْتَاج، لا سِيَّمَا مع تراجع قُدرة كثير من المُؤَسَّسَات الحُكُومِيَّة والخَاصَّة علَى تَوْفِير فُرَص العَمَل مع ازدياد أعداد الخِرِّيجِينَ.

وبعد التَّحَوُّلات المُهِمَّة الَّتِي شهدتها دُوَل العالَم، والَّتِي شَمَلَتْ التَّطَوُّرَات الفَنِّيَّة والتِّقَنِيَة، وتطوّر صور التَّنافس في الأَسْوَاق، وفُقْدَان الوَظَائِف بِسَبَب التَّقدُّم التكنولوجيّ المطَّرِد، ونُمُوّ وتَطَوُّر قِطَاع الخِدْمَات، تبنَّت الكَثِير مِنْهَا مفاهيم وأفكار رِيَادَة الأَعْمَال. وقد أثبت رُوَّاد الأَعْمَال اليابانِيُّون وجودهم في أَسْوَاق البُلْدَان المُتَقَدِّمَة، وتمكَّنُوا بِنَجَاح من غَزْو مجالات صِنَاعَة السَّيَّارَات، والحديد، وتِقْنِيَات الاتِّصَال، والإِلِكْتِرُونِيَّات.. إلخ، ممَّا أثار قَلَق أرباب ومديري المَشَارِيع الكبرَى في هَذِهِ الدُّوَل، وتبعًا لِذَلِكَ ومنذ عام 1980م تناولت عِدَّة كتب وبحوث ومقالات(1) أسباب نَجَاح وفاعليَّة الإِدَارَة اليابانيَّة، ومع مرور السَّنَوَات أُحْكِمَ مصطلح رِيَادَة الأَعْمَال، وأصبح مرادفًا للجَوْدَة والقيادة والمُبَادَرَة والابْتِكَار في مجالات التَّصنيع والنَّقْل والخِدْمَات.

ومنذ ثمانينيَّات القرن الماضي، وحتَّى الآن، ظهر أَكْثَر من تَعْرِيف لرِيَادَة ورُوَّاد الأَعْمَال، لعلّ أهمّها:

- تعريف "بورش" (1986م): الَّذِي عرَّفها علَى أنَّها "مجموعة أَنْشِطَة تقوم علَى الاهْتِمَام وتَوْفِير الفُرَص وتلبية الحاجات والرَّغَبَات عن طَرِيق الإِبْدَاع وإنشاء المُنْشَآت"(2).
- كما عرّفها (تيمونز 1989م) بأنَّها "القُدْرَة علَى إِنْشَاء وبناء شيءٍ من لا شيء بشَكْلٍ عمليّ؛ فَهِيَ عمل إنسانيّ خلّاق يعتمد علَى اسْتِخْدَام طاقة الإِنْسَان في البناء والتَّنْمِيَة(3) .

1. ناجي، شوقي. إِدَارَة الأَعْمَال: منظور كُلِّيّ، دار الحامد للنَشْر، عمَّان، عام 2000م، ص 165.
2. الحديدي، نسرين عبده زكي، وآخرون، "الْمَرْأَة السعوديَّة ورِيَادَة الأَعْمَال نجاحات وتَحَدِّيَات"، مَجَلَّة كُلِّيَّة التربية، جامعة طنطا، مصر، مُجلَّد: 64، العدد: 4، 2016، ص 335.
3. Timmons, J.A. The Entrepreneurial Mind (1st ed.). Brick House Pub Co. for Publishing ,1989.

- كذلك عرَّفها بيـــتر فيرديناند دراكر Peter Ferdinand Drucker 1985 علَى أنَّها "عَمَلِيَّة لاســـتخلاص الأَرْبَاح بِطَرِيقَة جَدِيدَة وفريدة واستغلال قيمة المَوَارِد في ظِلّ بيئَة غير واضحة وغامضة"(1).
- ويرَى (ميلر 1983م) أنَّ السُّـــلوك الرِّيَادِيّ هُوَ سلوك يُمْكِن عن طريقه الجمع بَيْنَ الابْتِكَار والمُجازَفَة والاسْتِبَاقيَّة(2).
- ووفقًا لهيرون أند روبينســـون 1993م فإنَّ رِيَادَة الأَعْــمَال هِيَ مَجْمُوعَة من السُّلوكيَّات الَّتِي يَتِمّ من خِلالها إعادة تخصيص المَوَارِد الاقْتِصَادِيَّة، وهُوَ يهدف لخَلْق القيمَة لِهَذِهِ المَوَارِد(3).
- وقد عرَّفها رينولدز 2005م علَى أنَّها وظيفة تَنْظِيم المَشَارِيع، واكتشاف الفُرَص، وإنشاء نشاط اقْتِصادِيّ جديد يكُون غالبًا عبر إِنْشَاء مُنَظَّمَة جَدِيدَة(4) .
- ويقول (بليـــتر 2005م): إنَّ رُوَّاد الأَعْمَال هم رجال يَبْنون ويُطَوِّرُون ويديرون الشَّركَـــة، ويخاطرون بالوَقْت والجهد والمَال من أجـــل هَذَا الغرض، وأنَّ رِيَادَة الأَعْمَال تُشير كمَفْهُوم إلَى قُدْرَة الفَرْد علَى تطبيق فِكْرَة تَمْتَلِك بَعْض المواصفات، مثل الإبْدَاع والابْتِكَار والمُخَاطَرَة(5).

---

1. Drucker, P F. Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles. New York : HarperBusiness, 1985.
2. Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management, Science. INFORMS., 29, 770-791, 1983.
3. Misra, S., & Kumar, E. (2000). Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour. The Journal Of Entrepreneurship, 9(2), 135-154. doi: 10.1177/097135570000900201
4. Reynolds, P. Understanding Business Creation: Serendipity and Scope in Two Decades of Business Creation Studies. Small Business Economics, 2005, 24(4), 359-364. doi: 10.1007/s11187-005-0692-x.
5. Pleter OT. Administrarea afacerilor, Second Edition. Bucharest: Cartea Universitară Publishing House, 2005.

من هُنَـــا يتَّضح أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال تنطوي علَى مَعْرِفَة الفُـــرَص العَمَلِيَّة المُتَاحَة علَى ضوء الوَقْت والجهد والمَال المُتَوَفِّر، واســـتغلالها في إِنْشَـــاء أو التَّوَسُّع في المُنَظَّمَات الاقتِصَادِيَّة بِهَدَف الحُصُول علَى الرِّبْح، وذَلِكَ اســـتنادًا للمَزْج بَيْن الابْتِكَار والإِبْدَاع، وتحمُّل المَخَاطِر والعَمَل الدَّؤُوب.

ويتَّضح ممَّا سبَق أنَّ مَفْهُوم الرِّيَادَة يتكوَّن من ثلاثة أبعاد؛ هي:

- **الابْتِكَاريَّـــة Innovativeness** وتتَمَثَّل في تَقْدِيم الحلول الإِبْدَاعيَّة غير المألوفة للمشكلات الَّتِي تُواجِه الفَرْد والمُجْتَمَع، والحِرْص علَى تلبية الاحْتِيَاجَات المُخْتَلِفَة بمُنْتَجَات أو خِدْمَات غير مســـبوقة، والَّتِي قد تســـتفيد مـــن التِّقْنِيَّات الحَدِيثَة المُتَطَوِّرَة.
- **المُخَاطَرة Risk** وهي مُخَاطَرَة عادةً مـــا تَكُون مُصاحِبَة للحسّ الابْتِكَاريّ لكنَّها تُحْتَسَب وتُدَار وفقًا لأُسُس علميَّة دقيقة، وتَتَضَمَّن الرَّغْبَة في تَوْفِير مَوَارِد أَسَاسِيَّة واسْتِثْمَار الفُرَص مع تحمُّل المَسْؤُولِيَّة عن الفَشَل وكُلْفته.
- **الاســـتباقيَّة Proactiveness** وتتَّصِل بتَنْفِيذ الابْتِكَار قبل الغير مع الحرص علَى أن تَكُون الرِّيَادَة مُثْمِرة.

ويُمكن تَحْدِيد خَصَائِص **العَمَلِيَّة الرِّيَادِيَّة** في أَنَّها: عَمَلِيَّة شاملة، وديناميكِيَّة، وتَتمتَّع بالذَّاتِيَّة إلَى حدٍّ كبير؛ لِأَنَّهَا تنشأ بمحض اخْتِيَار الإِنْسَان وإرادته، وتَتَضَمَّن نوعًا من تَغْيِير الأوضاع القَائِمَة، وعَدَم الاســـتمراريَّة، إِضَافَـــة إلَى كونها تَتَضَمَّن الكَثِير من المُتَغَيِّرَات السَّابقَة علَى حدوثها، وتَتَّسِم نتائجها بالتأثُّر الشديد بالأوضاع المبدئيَّة الَّتِي تَتَّخِذُها هَذِهِ المُتَغَيِّرَات.

أمَّا علَى **مســـتوَى المُنَظَّمَات الرِّيَادِيَّة**؛ فإِنَّها لا بُدَّ أَنْ تَتمتَّع بخصائص مُحدَّدَة تجعل مِنْهَـــا مُنَظَّمَات رِيادِيَّة في طَبِيعَة الأَعْمَال والخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها، مثل: **السُّرعة** في التَّنْفِيذ والتَّوَاصُل مع العَمَلاء، والدِّقَّة في تَحْلِيل البَيَانَات والمَعْلُومَات واتِّخاذ القَرَارَات، والارْتِقَاء بمستوَى الجَوْدَة المقدَّمة للعُمَلاءِ، وعَدَم التَّنَازُل عن المستوَى المَطْلُوب تحت أيّ ظُـــرُوف أو عقبات، وإشراك العَامِلِينَ في عَمَلِيَّـــات التَّخْطِيط والتَّطوير واتِّخاذ

القَرَارَات، والاستفادة بما يتَّمتَّعُون به من خَصَائِص تتناسب مع طبيعة هَذِهِ المُنَظَّمَات، الَّتِي من أهمّها؛ العقليَّة الابْتِكَاريَّة، والتَّحلِّي بالمُرُونَة والسُّرْعَة والإبْدَاع والخيال. ويُعَدُّ تَحْدِيد الفُرَص واغتنامها من أبرز سمات المُنَظَّمَات الرِّيَادِيَّة كذلك، ولا يأتي هَذَا إلَّا عن طَرِيق المتابعة المُسْتَمِرَّة لاحتياجات العَمَلاء ورَغَبَاتهم وتوقُّعَاتهم في السُّوق، ويَتِمّ ذَلِكَ عبر نُظُم تَسْويقيَّة فَعَّالة، كَمَا يُساعِد تَقْيِيم الفُرَص علَى مَعْرِفَة أسبابها ومُدّتها وإدراك قيمتها والموازنة بَيْن العَائِد والمَخَاطِر المُتَرَتِّبَة عَلَيْهَا والمَهَارَات الَّتِي يَتمتَّع الأَفْرَاد بِهَا لتَحْقِيق المَزَايَا المُخْتَلِفَة منها.

ومن المُهِمّ أن تُجْرِي المُنَظَّمَات الرِّيَادِيَّة تَطْوِيرًا مُستمرًّا لخُطَّط العَمَل بناءً علَى التَّوَسُّع في تَحْدِيد الفُرَص الَّتِي تُعَدّ من أصعب المَرَاحِل في تَطْوِير الأَعْمَال الرِّيَادِيَّة وتَنْفِيذها، وهَذِهِ الخُطَّة تُوضِّح الرُّؤية الشَّامِلة لطبيعة تِلْكَ الأَعْمَال الَّتِي سَوْفَ تقوم بِهَا المُنَظَّمَة. وعلَى المُنَظَّمَات الرِّيَادِيَّة أن تمْتَلِك رؤيةً واضحةً عن قُدُرَاتها ومَوَارِدها المُتَاحَة، ومَعْرِفَة دقيقة بمقدار الفجوة بَيْن ما لديها من مَوَارِد وإمكانيَّات وما تَحْتَاج إليه لاغتنام الفُرَص المُتَاحَة، كما يَجِب أن تَنتهج المُنَظَّمَات الرِّيَادِيَّة آليَّات مُناسِبَة لإدارة أعمالها بما يُحَقِّق أهدافها بنجاح، بإبراز العَنَاصِر المؤدِّية إلَى ذَلِكَ النَّجَاح ومَعْرِفَة المُشْكِلات الَّتِي تواجهها وتطبيق نِظَام رقابي علَى أَنْشِطَتَهَا لِضَمَانِ حُسْن تَنْفِيذ الأَهْدَاف المَطْلُوب إنجازها.

وهكذا نستنتج أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال، بهذا المَفْهُوم والمَيْزَات والخَصَائِص، تُعَدُّ من الاستراتيجيَّات المُهِمَّة جدًّا لتَحْقِيق التَّطَوُّر والنُّمُوّ الاقْتِصادِيّ في المُجْتَمَع؛ وعليه فإنَّ تقديم الاهْتِمَام والعناية اللَّازِمَة لرِيَادَة الأَعْمَال بِشَكْلٍ عامّ والمُنْشَآت الصَّغِيرة علَى وجه الخصوص أمرٌ في غاية الأَهَمِّيَّة.

كما يُعَدُّ رَائِد الأَعْمَال أو صَاحِب المَشْرُوع الصَّغِير عنصرًا أساسيًّا في رِيَادَة الأَعْمَال؛ لا سِيَّمَا أنَّ رَائِد الأَعْمَال Entrepreneur هُوَ الشخص الَّذِي لديه الإرادة والقُدْرَة لتحويل فِكْرَة جَدِيدَة أو اختراع جَدِيد إلَى ابْتِكَار ناجح.

وتســعَى مُنَظَّمَات الأَعْمَال عن طَرِيق الرِّيَادَة إلَى تَحْقِيق مَجْمُوعَة من الأَهْدَاف، أبرزها؛

- **التَّمَيُّز أو التَّفَرُّد:** إذ يَتَمَثَّل التَّفَرُّد في قدرة مُنَظَّمَات الأَعْمَال علَى التَّمَيُّز عن غيرها من المُنَظَّمَات المُنَافِسَة في القِطَاع نفسه، سواءً أكان ذَلِكَ بطبيعة المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي تقدِّمها، أو المَوَارِد الَّتِي تَمْتَلِكها، وهَذَا ما يُمَكِّنها من تَحْقِيق المَيْزَة التَّنَافُسِيَّة الَّتِي تضمن لها الاستمرار وتَقْدِيم المُنْتَجَات الأَفْضَل الَّتِي يَصْعُب تقليدها.
- **أَخْـــذ المُخاطَرَة:** الَّتِي تأتي من حــــالات الغموض، وعَدَم التَّأَكُّد من الكيفيَّة الَّتِي تضمن بقاء العَمَل ونجاحه والخوف من الفَشَل.
- **المبـــادأة:** وهِيَ تِلْـــكَ المُرْتَبِطة بمفاهيم اغتنام الفُرَص في السُّـــوق خاصةً تِلْكَ الَّتِـــي لا تَكُون علَى علاقة مع العَمَلِيَّـــات الحاليَّة، وكَذَلِكَ تَقْدِيم مُنْتَجَات جَدِيدَة ونادرة مُخْتَلِفَة عن بقيَّة المُنَافِسِينَ، بالإِضَافَةِ إلَى التَّخْطِيط الاستراتيجيّ لتَطْوِير العَمَلِيَّات المُرْتَبِطـــة بالمُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي قَد تُواجِه فترات من الانحدار وقِلَّة الطَّلَب عَلَيْهَا خِلال فَتْرَة حياة المُنْتَج.
- **تحسين الوضع المَاليّ لِلشَّرِكَة؛** حاليًّا ومُسْتَقْبَلًا.
- **التَّوْظيف الذَّاتيّ:** حَيْثُ توفِّر الرِّيَادَة الكَثِير من فُرَص العَمَل الَّتِي تُرضِي وتناسب القُوَى العَامِلَة.
- **تَطْوِير المَزِيد من الصِّنَاعَات:** خَاصَّةً في المَنَاطِق الرِّيفيَّة والمَنَاطِق الَّتِي لم تَستفد من الوَفَرَات الاقتِصَادِيَّة.
- **التَّشْـــجِيع علَى تصنيع المُنْتَجَات المَحَلِّيَّة،** في صُورَة مُنْتَجَات نهائيَّة للاستهلاك المَحَلِّيّ أو التَّصْدِير.
- **زيـــادة النُّمُوّ الاقْتِصاديّ للدُّول؛** حَيْثُ تُســـاهِم رِيَادَة الأَعْمَال في تعزيز النُّمُوّ الاقْتِصــــادِيّ، وخَلْق فُـــرَص عَمَلٍ، وخَفْض مُعَدَّلات البَطَالَة، وتســـهيل انضمام الاقْتِصاد غير الرَّسْميّ في الاقْتِصاد الرَّسْميّ، ونَشْر التكنولوجيا المَاليَّة.
- **خَلْق أَسْـــوَاق جَدِيدَة في المَنَاطِق النَّائية،** فغالبيَّة المَشَـــارِيع الرِّيَادِيَّة الصَّغِيرَة تعتمد في انطلاقها علَى المَوَارِد المَحَلِّيَّـــة كمُدْخَلات لعَمَلِيَّاتها الإِنْتَاجِيَّة، ثُمَّ تلجأ

للأسواق المَحَلِّيَّة في المَنَاطِق البعيدة عن التمركُّز السُّكانيّ والتِّجَارِيّ في تصريف مُنْتَجَاتها؛ لِضَمَانِ الانْتِشَار الجغرافيّ السَّريع والقَوِيّ بعيدًا عن أجواء المُنَافَسَة مع المَشْرُوعَات الكَبِيرَة الَّتِي تَعْتَمِد علَى التكنولوجيا السَّرِيعة ومَوَارِد مَالِيَّة ضخمة.

ممَّا سبق يُمْكِن القول: إنَّ رِيَادَة الأَعْمَال هِيَ عَمَلِيَّة مَسْح البِيئَة بِاسْتِمْرَار، وتَحْدِيد فُرَص العَمَل، وحَشْد المَوَارِد لتَنْفِيذ تِلْكَ الفُرَص، ثُمَّ إطلاق مُؤَسَّسَة تنمو عن طَرِيق جَنْي الأَرْبَاح. كَمَا أنَّ العَمَلِيَّة الرِّيَادِيَّة تَتَضَمَّن بذلك وُجُود الفُرْصة والمُخَاطَرة، وتحتاج إلَى الابْتِكَار، والإدراك، والحسّ الاستشرافيّ، وامتلاك المَوَارِد الَّتِي تَسْتَثْمِر الفُرْصة فتُنْشِئ المُنَظَّمَة الجَدِيدَة أو تُطَوِّر القَائِمَة، وأنَّ رَائِد الأَعْمَال هُوَ العامل الأَسَاس لِنَجَاحِ وتَطَوُّر دَوْر رِيَادَة الأَعْمَال في المُجْتَمَع؛ إذ يَجِب أن يتفرَّد بشَخصِيَّة تُمَيِّزه عن الآخَرِينَ؛ كما يَجِب أن يَمْتَلِك الكَثِير من المُمَيِّزَات الَّتِي تجعله من القادة النَّاجحين مِمَّن يَتمتَّعون بكلِّ مُقَوِّمَات القيادة، وأن يَرَوْا في المُخَاطَرة فرصةً لبناء مَشْرُوع جَدِيد بكلِّ جَوَانِب الابْتِكَار والإبْدَاع لديهم.

المَبْحَث الثَّاني

رِيَادَة الأَعْمَال، التَّطَوُّر والنُّمُوّ وعَوامِل الظُّهُور

تُعْتَبر الرِّيَادَة إحدَى الآليَّات المُهِمَّة لتَطْوير الثَّرَوات الإنْسَانيَّة والأيدي العَامِلَة، وهي اسْـــتِثْمَار نَوْعِي لرَأْس المَالِ البَـــشَريّ، بما يتطلَّب من جرأة وتصميم وثقة بالنَّفْس، وقَدْرًا كبيراً من العزيمة والإصرار، وعَدَم الاستسلام للإحباط، وإحياء الطُّمُوح لدَى الأَفْرَاد، وإذكاء رُوح الابْتِكَار، والأخذ بزمام المُبَادَرَة لديهم، فعلَى الشَّـــبَاب أن يُدرِك أنَّ هُنَاكَ تَغيُّرًا كبيراً في مســـؤوليَّات الأَفْـــرَاد في المُجْتَمَع وأدوارهم، وكَذَلِكَ تغييراً لمُتَطَلَّبَات الحَيَاة في ظِلّ الدُّخول لِحِقْبَةٍ زمنيَّةٍ جَدِيدَةٍ من التَّغيير والتَّطوير.

والرِّيَادَة ظاهـــرة قديمة، حديثة، مُتجدِّدَة، تحمل في طَيَّاتِهَا معاني ورموز خَيِّرَة؛ فمنذ فجر التاريخ وهِيَ تُســـتخدَم للدَّلالة علَى المُبْدِعين والمُبتكِرينَ في شتَّى المَجَالات وعلَى إنجازاتهم المُتَعَدِّدَة، أمَّا جذور الرِّيَادَة وأصولها الحَدِيثَة فتعود إلَى النَّظرِيَّة الاقتِصَاديَّة وتَحْدِيدًا إلَى نَظرِيَّة احتكار القِلَّة؛ حَيْثُ لم يكن الرِّيَادِيّ يهتمّ بشَيْءٍ ســـوَى حســـاب الكَمِّيَّات والأَسْـــعَار للسِّـــلَع الَّتِي سَـــوْفَ يُنْتِجها ويَتَّخِذ قرارًا مناسبًا لذلك، حتَى جاء كارل ماركـــس(1)، الَّذي غَيَّرَ هَذِهِ النظرة التَّقْليديَّة إلَى الرِّيادِيّ؛ فَفي كتابه الشـــهير "الرَّأْسِـــمَاليَّة"(2) اعتبرها نظرةً ضَيِّقَة تُؤدِّي إلَى فَشَل أَدْوَات الاقْتِصاد الرَّاهِن؛ حَيْثُ ادَّعَى ماركس أنَّ هُنَاكَ فئتَيْن في المُجْتَمَع: الطَّبَقة الرَّأْسِمَاليَّة والطَّبَقة العُمَّاليَّة؛ الأُولَى

---

1. كارل هانريك ماركس: فيلســوف أَلمَانِيّ، واقْتِصادِيّ، وعَالِم اجتماع، ومُؤَرِّخ، وصَحَفِيّ واشْــتِرَاكِيّ ثَوْرِيّ (1818-1883م). لَعِبَتْ أفكاره دوراً مهمّاً في تأسيس علم الاجتماع وَفي تَطْوِير الحركات الاشتراكيَّة، يُنْسَبُ له تَأْســيسُ الاشْــتِرَاكِيَّةِ العِلْميَّة، يُعتبرَ كِتَابُه رَأْس المَالِ أَشْــهَر كُتُبِه على الإِطْلَاق، للمَزيد: مَوْقع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَةُ الحُرَّةُ، مُتاحٌ على الرَّابِط: http://cutt.us/lfSr0
2. Marx, K., Engels, F., & Marx, K. Capital, a critical analysis of capitalist production (1st ed.). New York: Foreign Languages Pub. House, 1957.

الَّتِي تمْتَلِك وسَـــائِل الإِنْتَاج بَيْنَمَا تمْتَلِك الثَّانِية القُدْرَة علَى بيع عملهم. وقَد رأَى ماركس أَنَّ رِيادَة الأَعْمَال هِيَ انتقال الفَرْد من فئة "العُمَّال" إلَى الطَّبَقة الرَّأْسِمَاليَّة؛ حَيْثُ يمْتَلك وسَـــائِل الإِنْتَاج ولديه القُدْرَة علَى بيع شيءٍ ذي قيمـــة أعلى، واعتبر أَنَّ الرِّيَادِيّ بِذَلِك وكيـــلٌ للتَّغيير الاقْتِصادِيّ والتكنولوجيّ المُعزِّز لقُـــوَّة رَأْس المَالِ. وذكر أَنَّ رَائِد الأَعْمَال يَجِـــب أن يتمتَّع بخصائص مُحدَّدَة، مثل: "جَنْي الأَرْبَاح" و"البحث عن القُوَّة"، ويرَى أَنَّ رجـــل الأَعْمَال "الرَّابِح" يَرْتَبِط ارتباطًا مباشرًا بقُوَّة رَأْس المَالِ. ويتَّضِح من آرائه تِلْكَ أَنَّ الأيديولوجيَّة الماركسيَّة لرجل الأَعْمَال مستمَدَّة من وجهة نظر رَأْسِمَاليَّة بحتة، مِمَّا يجعل وجهة نظر ماركس ذاته للوظائف الرِّيادِيَّة "وظائف رياديَّة رَأْسِمَاليَّة".

وَبِذَلِكَ بات لمصطلح الرِّيَادَة العَدِيد من المعاني علَى مَرّ العصور، ومن المفاهيم المُتَعَلِّقَة بالرِّيَـــادَة كذلك: الإِبْدَاع والابْتِكَار، وأحيانًا الاختراع والاكتشـــاف، والشَّيْء الجَدِيد، ويُضاف لِذَلِكَ المُرُونَة والنَّشَاط والقُوَّة، والعَمَل الخَلَّاق والمُنَظَّم، وتحمُّل المُخَاطَرة. وقد تطوُّر مَفْهُوم الرِّيَادَة تَدْرِيجِيًّا عن طَرِيق إِضَافَة ســـمات مُخْتَلِفَة إليه، فارتبطت الرِّيَادَة، أثناء القرن السَّادِس عشر، بالأَعْمَال كخطوة أولى، وفي القرن الثامن عشر أُضيف للتَّعريف مصطلح المُخَاطَرة، بحُجَّة أَنَّ الأَعْمَال التِّجَارِيَّة لَيْسَت مضمونة الرِّبْح، وفي القرن التاســـع عشر، أُضيفت إليه مَهَارَات أخـــرَى كمهارة المَعْرِفَة، بِالإِضَافَة لما يُســـمَّى اليَوْم بمهـــارات الأَعْمَال، وأيضًا مَهَـــارَات الإِدَارَة، وبحلول منتصف القرن العشرين، أُضيفت للرِيَادَة مَفْهُوم الابْتِكَار(1).

فالرِّيَادَة؛ إذن، مَفْهُوم قديم اســـتُعْمِلَ لأَوَّل مرَّة في اللُّغَة الفرنســـيَّة في بداية القرن الســـادس عشر، وقَد تضمَّن المَفْهُوم آنذاك معنَى المُخَاطَـــرة وتحمُّل الصعاب الَّتِي

1. محيـــلان، محمـــد حيدر صـــادق محمود. أَثَر نُظُـــم المَعْلُومَات الإداريَّـــة علَى رِيَادَة الأَعْـــمَال في قِطَاع الصِّنَاعَـــات الدَّوَائيَّة الأردنيَّة، مُذَكِّرَة لاســـتكمال مُتَطَلَّبَات الحُصُول عـــلَى درجة الدكتوراه، جامعة العلوم الإسلاميَّة العَالَمِيَّة، كُلِّيَّة الدِّرَاسَات العُلْيَا، عمَّان، 2016م، ص 61.

رافقت حملات الاستكشاف العسكريَّة، وقَد أدخل ريتشارد كَانتلون مَفْهُوم الرِّيَادَة إلىَ النَّشَاطات الاقتِصَادِيَّة في مطلع القرن الثامن عشر، وقد وصَفَ التَّاجِر الَّذِي يشتري سلعًا بسعر مُحَدَّد لبيعها في المُسْتَقْبَل بسعر لا يعرفه مسبقًا بأنَّه رياديّ.

مهما يكن الأَمْر فإنَّ رُوح المُخَاطَرة والمغامرة بقيت ملازمة لمَفْهُوم الرِّيَادَة، فالرِّيَادِيّ وفقًا لبعض الباحثين:هو ذَلِكَ الشـــخص الَّذِي يدير العَمَلِيَّة الإِنْتَاجيَّة ويُنظِّم عَنَاصِر الإِنْتَـــاج فِيهَا ويشرف علَى مجمل هَذِهِ العَمَلِيَّـــة بالكامل، وعليه أن يكُون قادرًا علَى الرَّبْـــط والتَّوْجيه والإشراف باعْتِبَارِه حَجَر الزاويـــة في العَمَلِيَّة الإِنْتَاجيَّة، وجاءت آراء جوزيف شـــومبيتر لتُعطي بُعدًا جديدًا لمَفْهُوم الرِّيَادِيّ والرِّيَادِيَّة، فقد اعتُبِرَ أنَّ الرِّيَادِيّ هُوَ حَجَر الزاوية في التَّنْمِيَة الاقتِصَادِيَّة.

ففي عام 1934م قدَّم "شـــومبيتر" التَّعريف الحديث لرِيَادَة الأَعْمَال ضمن نظريته "التَّدْمير البنَّـــاء" أو "التَّدْمير الإبْدَاعي"؛ باعتبـــار أنَّها "تَنْفيذ المجموعات الجَدِيدَة"، الَّتِي نُسَـــمِّيها "مَشْرُوعَات"، ويتَّضح أنَّ جوهر تعريفه يَتَمَثَّل في أنَّ اقْتِصَاد السُّـــوق سَـــوْفَ يجدِّد نفســـه باسْـــتِمْرَار من الدَّاخِل بالتخلُّص من الأَعْمَال القديمة والفاشـــلة ثُمَّ إعادة تَوْزِيع المَوَارِد علَى الأَعْـــمَال الأحدث والأَكْثَرَ إنتاجيَّة، وبهذا يصِف رِيادَة الأَعْمَال بأنَّها تِلْكَ الاعمال الَّتِي تهدف لإنشـــاء مُنظَّمَات جَدِيدَة أو تَطْوِير مُنظَّمَات قَائِمَة تَطْويرًا جذريًّا، تستجيب للفُرَص الجَدِيدَة في السُّوق ليطغَى وُجُودُها علَى الأَعْمَال القديمة ويُدمِّرها. ومن هُنَا يرَى "شومبيتر" أنَّ رِيادَة الأَعْمَال هِيَ جوهر الابْتِكَار الهَادِف عبر أحد الأشكال الخمسة؛ **مُنْتَج جَدِيد أو جَوْدَة جَدِيدَة** لمُنْتَج موجود بالفِعْل، أُسْلُوب **جديد** في الإِنْتَاج لم يُخْتَبَر سابقًا، فَتْح سُوق جديد، مصدر جَدِيد لتوريـــد المَوَادّ الخام، **تَنْفِيذ تَنْظِيم جديد**، وأنَّ رَائِد الأَعْمَال هو ذَلِكَ الشَّـــخْص الَّذِي لديه الإرادة والقُدْرَة لتحويل "فكرة جَدِيدَة" أو "اختراع جديد" إلىَ "ابْتِكَار ناجح"(1).

1. محسن، عبير بنت هاشم. "دور الإِدَارَة المدرسيَّة في تعليم رِيَادَة الأَعْمَال لطلاب الْمَرْحَلَة الثَّانَوِيَّة"، مرجع سابق، ص 16.

وقد لعبت رِيَادَة الأَعْمَال دومًا دورًا حاسمًا في الاقْتِصاد العَالَمِيّ، فعلَى سَبِيل المثال؛ تُشَكِّل الشَّركَات الصَّغيرَة الَّتِي تُشَــغِّل أقلّ من 500 مُوَظَّف ويديرها أصحابُها في غالب الأَحْيَان 99% من شَركَات الولايات المُتَّحِدَة الأَمْريكِيَّة، وتُنْتِج نَحْو 50% من النَّاتِج المَحَلِّيّ الإجْماليّ غير الزِّراعيّ، وتُوَفِّر 50% من فُرَص العَمَل في القِطَاع الخَاصّ، والأَهَمّ من ذَلِكَ رُبَّمَا قَد وفَّرت تِلْكَ الشَّركَات 63% من فُرَص العَمَل الجَدِيدَة خِلال الفترة من (1993-2013)(1). ومن بَيْن 100 شَركَة أمريكِيَّة كَانَت الأَهَمّ والأغنَى قبل الـ100 سنة الماضية، هناك فَقَطْ 16 مِنْهَا لا تزال صامدة في مجال الأَعْمَال اليوم، ولَيْسَ هُنَاكَ من ســببٍ سوَى بقائها علَى نَفْس أُسْــلُوب إدارتها البيرُوقْرَاطِيّ القائم علَى الاجتماعات والتقارير اللَّانهائيَّة، بدلًا من السَّعْي لتَطْوِير أَنْشِطَتَهَا، وأمام تباطؤ مُؤَشِّرَات نموّها، يَتِمّ تعيين مستشارين باهظي الكُلْفَة ومنخفضي المردود، مِمَّا يُؤَدِّي حتمًا إلَى إعلان الإغلاق أو الإفلاس.

عَوامِل تَطَوُّر رِيادَة الأَعْمَال

- **الثقافة والقِيَم الاجْتماعيَّة:**

وهي من أهَمّ العَوامِل الَّتِي تُسَاعِد علَى تَنْمِيَة مَهَارَات الإبْدَاع لدَى رَائِد الأَعْمَال؛ إذ يُعَدّ مدَى اكتســاب الفَرْد وتبنِّيه لثقافة رِيَادَة الأَعْمَال من أقوَى الدَّوَافِع الَّتِي تُحدِّد اتِّجَاهه نَحْو تَنْفِيذ مبادرات رِيَادَة الأَعْمَال وتَدْشِين المَشَارِيع الصَّغِيرَة؛ فَفي النِّهَايَة مســتوَى الثقافة والقِيَم الاجْتماعِيَّة الَّتِي يتبنَّاها رَائِد الأَعْمَال هِيَ الَّتِي تُحفِّز وتُعَزِّز السُّلوكيَّات الرِّيَادِيَّة، مثل: المغامرة والمُخَاطَرة والاستقلاليَّة والطموح، والإنجاز وغيرها، وتساعد في التَّرْوِيج لإمكانيَّة حُدُوث تغيُّرات وابْتِكَارات جذريَّة علَى مستوَى الفَرْد، ومن ثَمَّ علَى مستوَى المُجْتَمَع.

- **العَوامِل النَّفسيَّة:**

تُوجد مَجْمُوعَة من المُتَغَيِّرَات النَّفسيَّة الَّتِي ينشأ عَلَيْهَا الأَفْرَاد، وتُؤَثِّر سلبًا أو إيجابًا علَى مســار حياتهم، فتدفعهم منذ الصِّغَر لتبنِّي ســلوكيَّات مُعَيَّنَة دون غيرها حتَى

1. جرين، باتريشيا وآخرون. "تعليم رِيَادَة الأَعْمَال: نظرة عالميَّة من المُمَارَسَة إلَى السِّيَاسة في العالَم"، تقرير بمؤتمر القِمَّة العَالَمِيّة للابتكار في التَّعْليم، مُؤَسَّسَة قطر، د. ت، ص 3.

تُصبح من سِماتهم المتأصِّلَة في شـــخصيَّاتهم ويَصْعُب تغييرها فيما بعدُ، ومِن أهَمّ هَذِهِ العوامل: الرَّغْبَة في النَّجَاح والإنجاز، والثِّقَة بالنَّفْس، والسَّــعْي لإثبات الذَّات، والاســـتقلاليَّة، والمغامرة إضافةً إلَى النَّظْرة المُسْــتَقْبَلِيَّة الإيجابيَّة، وهَذِهِ العَوامِل النَّفسيَّة بإمكانها بِسُهُولَةٍ أن تُنَمِّي دَوَافع الفَرْد وطرائق تفكيره في التَّوَجُّه نَحْو فِعْل رِيَادَة الأَعْمَال من أو بالعكس تدفعه بعيدًا عنها.

- **عَوامِل شَخصيَّة:**

بيئة رَائِد الأَعْمَال وطفولته: الطَّرِيقَة والكيفيَّة الَّتِي تربىَّ بهَا ونشـــأ عَلَيْهَا في ظِلّ بَعْض المعطيات، فمحيط الأسرة دَوْرٌ لا يُسْتَهان به في تَكْوِين شَخصِيَّة رَائِد الأَعْمَال.

- **تعليمه وسِنّه وخبرته المهنيَّة:**

إذ أشارت العَدِيد من الأبحاث إلَى أنَّ غالبيَّة رُوَّاد الأَعْمَال هم أقلّ مزاولة للمسار التَّعْليمي، رغم أنَّ التَّعْليم هُوَ عامل مُهِمّ في نشـــأة رُوَّاد الأَعْمَال؛ لأنَّه يوفِّر خلفيَّة جَيِّدَة تســـاعدهم علَى مواجهة التَّغيُّرَات البيئيَّة والصمود أمامها، وبِالنِّسْبَة لِلسِّنّ فقد أشـــارت عددٌ من الدِّرَاسَات الميدانيَّة إلَى أنَّ غالبيَّة رُوَّاد الأَعْمَال يبدؤون في مزاولة أنشـــطتهم ابتداءً من الفترة العُمْرِيَّة ما بَيْن 20-18، أمَّا الخِبْرَة فيُمْكِن أن تزيد هَذِهِ الأَخِيرَة من الاستعدادات الرِّيَادِيَّة للفرد(1).

- **العَوامِل السُّوسْيُوثقافيَّة:**

إضافةً إلَى العَوامِل الشَّـــخْصِيَّة السَّـــابق ذِكْرها، هُنَـــاكَ مَجْمُوعَة من العَوامِل والمكتســـبات الَّتِي تندرج ضمن الأُطُر الاجْتماعِيَّة والثَّقَافِيَّة والَّتِي تُسَاعِد الأَفْرَاد علَى وُلُوج عَالَم رِيَادَة الأَعْمَال ثمَّ الصُّمود فيه، **مثل:**

  - **رَأْس المَالِ الاجْتماعِيّ:**

  الَّذِي يُمْكِن توضيحه بأنَّه مجموع العَلاقَات الشَّـــخْصِيَّة الموجُودَة دَاخِل المُجْتَمَع، الَّتِي تنقسم لعلاقات داخليَّة وخَارِجِيَّة.

1. عماد، العيد. المُتَطَلَّبَات العقلانيَّة للفِعْل المُقَاوَلَاتيّ في ظِلّ المُتَغَيِّرَات البيئيَّة الرَّاهِنَة، مرجع سابق، ص 153.

- **رَأْس المَالِ الثَّقافيّ:**

إذ لا يخلـــو أيّ فعل اجْتِمَاعِيّ أو اقْتِصادِيّ مـــن المَرْجِعِيَّات الاجْتماعِيَّة والثَّقَافِيَّة؛ لأنَّ السُّلوك الفَرْديّ والجماعيّ مُتعدِّد، ورَأْس المَالِ الثَّقافي هُوَ رَأْس المَالِ الَّذِي يتكوّن ويتحدَّد من خِلال المَعْرِفَة الشَّامِلة وقَبول الثقافة السَّائِدَة في المُجْتَمَع.

- **العَوامِل الاقتصَادِيَّة:**

وهـــي تلك الَّتِي تَتَمَثَّل وتَتَحَدَّد في الإمكانـــات والمَوَارِد المُتَاحَة والَّتِي من دونها لا يمُكِن أن تَتحَقَّق الرِّيَادَة، وتنقســـم إلى؛ **أساس إقليميّ**، فالإقليم والتسهيلات الَّتِي يُقدِّمها للفرد يؤثِّر علَى مســـار العَمَل الرِّيادِيّ، و**أنظمة المســـاندة والدَّعْم لإنشاء المُؤَسَّسَـــات**، وهِيَ مَجْمُوعَة الأنظمة المُحْتَمَلَة الَّتِي من الممكن أن تُؤَثِّر بِشَكْلٍ ملائم أو غير ملائم علَى القُدُرَات الرِّيَادِيَّة للفرد.

ومِمَّا لا شَـــكَّ فيه أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال تُســـاهِم في زيادة فُـــرَص الأَعْمَال، وتَوْفِير الوَظَائِف، وتحفيز الإبْدَاع، كَمَا يُعَدّ رُوَّاد الأَعْمَال مُحرِّكًا رئيسًـــا للابْتِكَار والإبْدَاع في أيّ اقتصاد.

المَبْحَث الثَّالِث

رِيَادَة الأَعْمَال، الفَوَائِد والسَّلبِيَّات والمَخَاطِر

في دِرَاسَـــة لخريطة النَّشَاط التِّجَارِيّ والاتِّجَاهات نَحْو رِيَادَة الأَعْمَال في المَنَاطِق الأوروبيَّة عام 2009م، أشـــار الباحثون إلَى وُجُود اهتمام متزايد بالاتِّجَاهات نَحْو رِيَادَة الأَعْمَال باعْتِبَارِهَا مُؤَشِّرًا مُهِمًّا لفاعليَّة النَّشَـــاط التِّجَارِيّ، وذَلِكَ بدراســـة موقـــف 18 دَوْلَة أوروبيَّـــة، وهذا الاهْتِمَام أكَّد وُجُود علاقـــة إيجابيَّة بَيْن رِيَادَة الأَعْمَال والنَّشَاط التِّجاريّ(1).

وبهذا يُمْكِن تقســـيم فَوَائِد رِيَادَة الأَعْمَال إلَى مستويَيْن؛ الأَوَّل: **المستوَى الشَّخصيّ**، المُتَعَلِّق برُوَّاد الأَعْمَال أنفســـهم، والثَّانِي: **المستوَى المُجْتَمَعيّ**، الَّذِي تتوطَّن فيه ثَقَافَة رِيَادَة الأَعْمَال.

وفيما يَتَعَلَّق **بالمستوَى الشخصيّ**، فإنَّ ثمَّة فَوَائِد جوهريَّة يكتسبها رَائِد الأَعْمَال، جرَّاء انخراطه في فعاليَّات رِيَادَة الأَعْمَال وتَأَثُّره بثقافتها الإيجابيَّة، **ولعلَّ أبرز تِلْكَ الفَوَائِد ما يلي:**

- **جنْي الرِّبْح**، وبلوغ الاســـتقرار المَادِّيّ، وتحسين مستوَى المعيشة، وإشباع مُخْتَلَف الاحْتِيَاجَات الإِنْسَانيَّة من مَأْكلٍ ومَلْبَسٍ ومَسْكَنٍ، وغيرها.
- **تَحْقِيق الطُّموح الشَّخْصِيّ**، وإثبات الذَّات.
- الفوز بالسَّعَادَة الشَّخصيَّة للفرد مع بلوغ أهدافه ورؤية نجاحه علَى أرض الوَاقِع.
- ملكيَّة المَشْرُوع الصَّغِير تُتِيح للفرد الاستقلاليَّة والفُرْصة لتَحْقِيق ما يصبو إليه.
- إشباع الرَّغْبَة لدَى الفَرْد في المغامرة، وتنمية حسّ المخاطَرَة لديه.
- إبراز القُدْرَة الإبْدَاعيَّة لدَى الفَرْد علَى التفكير والتَّخْطِيط والتَّنْظِيم والقيادة.

1. عيد، أيمن عادل. اتِّجاهات الطُّلَّاب والعَوامِل المُؤَثِّرَة علَيْهَا نَحْو رِيَادَة الأَعْمَال: دِرَاسَة تَطْبِيقِيَّة علَى بَعْض الجامعات العربيَّة، مرجع سابق، ص 193.

- زيادة طاقة الحماس والاجتهاد والعَمَل الدَّؤُوب والجادّ لدَى الفَرْد بالشَّكْل الَّذِي يراه مناسبًا.
- توظيف الإمكانات الشَّخصيَّة والمهنيَّة في إقامة شراكات نَاجِحَة وقَوِيَّة مع العَمَلاء ومختلف الجِهَات ذات الصِّلة بعمله، مثل: الشُّركاء والمُوَرِّدِين والمُسْتَثْمِرِينَ... إلخ.
- تنمية حسّ الاســتقلاليَّة والإصرار ورَبَاطَة الجَأْشِ لدَى الفَرْد، وتقَوِيَّة قُدرته علَى مواجهة تأثير مُخْتَلَف القيود عَلَيْهِ وعلَى عمله.
- تنمية القُدْرَة الشَّخصيَّة علَى التَّطْوير والإبْدَاع والتَّفَرُّد.
- رِيَادَة الأَعْمَال فُرْصَة شخصيَّة للتَّمَيُّز: فيُمْكِن عن طريقها تَحْقِيق أَهْدَاف مُتَمَيِّزَة مُخْتَلِفَة عن الآخَرِينَ.
- توفير الأمان الوظيفيّ للفرد: فالمُشْكِلَة الَّتِي تواجه آلاف الخِرِّيجِينَ منذ الالتحاق بالسِّــلك التَّعْليميّ هِيَ إيجَاد وظيفة تكفُلُ له العيش الكريم، ومع نَجَاح وانتشار المَشَارِيع الصَّغِيرة، أَصْبَحَت رِيَادَة الأَعْمَال هِيَ العلاج الأَمْثَل للحُصُولِ علَى فُرْصَة وظيفيَّة مُتَمَيِّزَة وتَحْقِيق الأمان الوظيفيّ.
- يَتمتَّع رُوَّاد الأَعْمَال بمشاعر الثِّقَة والتَّقْدِير في مُجْتَمَعاتهم؛ من خِلال مُمارَسَة المَسْؤُوليَّة الاجْتماعيَّة عبر تَنْفِيذ وإدارة المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة أو مُنَظَّمَات الأَعْمَال النَّاجِحة.

ومع تمكُّن رُوَّاد الأَعْمَال من تَحْقِيق فوائدهم الشَّــخصيَّة، واســتغلال الفُرَص المُتَاحَة لديهم في إِنْشَاء مَشَارِيع جَدِيدَة، وتحويلها إلَى مكاسب مَادِّيَّة؛ فهم بهذا إنَّمَا يُقَدِّمُون أشــياء جَدِيدَة ومختلفة بَعْض الشَّيْء في صُورَة مُنْتَجَات وخِدْمَات وتكنولوجيا مُتَفَرِّدَة، ويُســاهِمون بقُوَّة في تحريك عجَلة الاقْتِصاد ونُمُوّه، وإشــباع الاحْتِيَاجَات البَشَرِيَّة بِطَرِيقَة مُناسِبَة وعَمَلِيَّة تنهض بمُجْتَمَعاتهم وتُطوِّرها.

وهذا ما ينقلنا إلَى المستوَى الثَّاني؛ **الفَوَائِد علَى المستوَى المُجْتَمَعي**، الَّذِي تكتسبه ثَقَافَة رِيَادَة الأَعْمَال من حَيْثُ القُدْرَة علَى خَلْق أَسْــوَاق جَدِيدَة، وتَسْوِيق مُنْتَجَات وخِدْمَات عصريَّة، وتوظيف الكفاءات للاستفادة من خِبْرَاتها، وتقليل هجرة المواهب، إلَى جانب المُسَاهمَة بزيادة الدَّخْل، وتَحسين النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ.

ولعل أهَمّ فَوَائِد رِيَادَة الأَعْمَال بِالنِّسْبَة للمُجْتَمَعات ما يلي:

- التَّنْمِيَة المُجْتَمَعيَّة: المَشْرُوعَات الرِّيَادِيَّة تُشَكِّل عَامِلًا للاستقرار والتَّنْمِيَة الاجْتماعِيَة والاقتِصَادِيَّة بما توفِّره من فُرَص عمل، إِضَافَة إلَى توجيه المُدَّخَرَات صوب الفُرَص المُرْبِحَــــة، كَمَا أنَّ نُمُوّ الاقْتِصاد يرتكز علَى القُدْرَة علَى الابْتِكَار وإنشـــاء الأَعْمَال الرِّيَادِيَّة وتَقْدِيم فُرَص اسْـــتِثْمَارِيَّة جَدِيدَة بِاسْتِمْرَار مِمَّا يُعزِّز القُدْرَة التَّنَافُسِيَّة وتَحْقِيق التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة.
- **توجيه الأَفْرَاد نَحْو الإِبْدَاع:** تبنِّي الدَّوْلة لثقافة رِيَادَة الأَعْمَال يُساعِد علَى انتشارها واســـعًا بَيْن قِطَاع كَبِير من المواطنين، لا سِيَّمَا الشَّبَاب، وهَذَا بدوره يُحفِّزهم علَى البَحْـــث والإِبْدَاع والتفرُّد بكلِّ جديد، ويمنحهم القُدْرَة علَى التَّعامُل مع الكَثِير من التَّحَدِّيَات والصِّعَاب الَّتِي تواجههم، وهُوَ ما يجعل المُجْتَمَع غنيًّا بالمُبْدِعين المُتَمَيِّزين.
- **خفْض نِسْـــبَة البَطَالَـــة:** رِيَادَة الأَعْمَال أَكْبَر موفِّر لفُرَص العَمَل؛ حَيْثُ تُســـاهِم المُنْشَـــآت والمَشَاريع الصَّغِيرَة في تشـــغيل الكفاءات والخِبْرَات العاطلة عن العَمَل، الَّتِي لا تَتَطَلَّب أجورًا مرتفعة، لِذَلِكَ نجد أنَّ ملايين الوَظَائِف هِيَ تِلْكَ الَّتِي تُقَدِّمها الأَعْمَال الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، مثل: المصانع والورَش الصَّغِيرَة.
- **زيادة المُشَارَكَة المُجْتَمَعيَّة الإيجابيَّة من الشَّبَاب:** تُعَدّ هَذِهِ الفَائِدَة من أبرز مُمَيِّزَات رِيَادَة الأَعْمَال علَى المســـتوَى المُجْتَمَعيّ؛ حَيْثُ تَتَطَوَّر المُجْتَمَعات علَى اختلافها عن طَرِيق إِنْشَاء أَسْـــوَاق جَدِيدَة، وتَقْدِيم مُنْتَجَات وخِدْمَات مُخْتَلِفَة تُلَبِّي احْتِيَاجَات مواطنيها الضَّرُورِيَّة والمُتَطَوِّرَة.
- **تحريك وتشغيل المَوَارد الرَّأْسمَاليَّة للدَّوْلَة:** وهَذَا وفقًا للمَفْهُوم الحديث للتَّسْوِيق، فـــرُوَّاد الأَعْمَال هم المُنَظِّمُون لعناصر الإِنْتَاج، مثل: الأرض والقُوَى العَامِلَة ورَأْس المَال، مِمَّا يُســـاهِم في ابْتِكَار وتَطْوِيـــر الكَثِير من الصِّنَاعَات، خَاصَّة في البُلْدَان النَّامِيَة والمَنَاطِق الفقيرة الَّتِي لم تَســـتفد من التَّطَوُّرَات الاقتِصَادِيَّة العَالَمِيَّة، إلَى جانب ذَلِكَ يُســـاهِم رُوَّاد الأَعْمَال في تَوْفِير الوَظَائِف والاســـتفادة من الكفاءات البَشَرِيَّة، وتنمية مُعَدَّلات الاقْتِصاد الوطنيّ.

- **الارتقـــاء بالكفاءة الإِنْتَاجيَّة في الصِّنَاعَات الصَّغِيرة:** حَيْثُ تُيسِّر رِيَادَة الأَعْمَال التَّوَاصُل المباشر مع العَمَلاء والمُسْـــتَهْلِكِينَ في جَمِيع أنحاء العالَم؛ حَيْثُ ســـهَّلت التكنولوجيـــا الحَدِيثَة مُهمَّة التَّوَاصُل عن بُعـــد؛ ما أفرَز هَذَا التَّطَوُّر الملحوظ في خَلْق الوَظَائِف عن بُعْد، واســـتعراض المُنْتَجَات والخِدْمَات عبر السُّوق الإِلِكْتِرُونِيَّة اللَّامحدودة، وتقييم جَوْدَتها، وتلقِّي الملاحظات بشأنها ومُحَاوَلَة الارتقاء بكفاءتها، ومِن ثَمَّ الكفاءة الإِنْتَاجيَّة للمَشَارِيع الصَّغِيرة ذاتها.

وثمَّة بَعْض الأَمْثِلَة علَى مُجْتَمَعات اســـتطاعت تَحْقِيق الكَثِـــير من الفَوَائِد من خِلال بَعْض الـــشَّرِكَات الرَّائِدَة؛ فَفي الولايات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكيَّة، قُيِّمت شَرِكَة "أوبر Uber" بـــ50 مليار دُوَلار واســـتُثمر فِيهَا بـ5.6 مليار دولار، وقَد تأَسَّســـت الشَّرِكَة في عام 2009م، ويترأســـها Travis Kalanick ترافيس كالانيك، وهِيَ أَوَّل شَرِكَة نَاشِئَة رقميَّة بالكامـــل، تعمل في مجال خِدْمَات تأجير التاكسي عبر الهواتـــف الذَّكِيَّة؛ حَيْثُ تدير أَصْحَاب ســـيارات التاكسي، الَّذِينَ يلتحقون بِهَا بِحَسْبِ نِظَام مَرِن، يعتمد علَى تَطْبِيق لإنشـــاء مجتمع كامل بَيْنَ المستخدم وبين سائقي التاكسي، فجميع الأَنْشِطَة تُدَار عبر الهواتف الذَّكِيَّة، وهُوَ ما مكَّن الآلاف في الولايات المُتَّحِدَة من العَمَل والخروج من دائرة البَطَالَة(1)، بل انتشرت الفِكْرَة في كثيرٍ من الدُّوَل العربيَّة حاليًّا(2).

1. اللو، فراس، "أوبر أخذت 3,5 مليارات، لماذا ليســت للشَّرِكَات الســعوديَّة النَّاشِــئَة؟" موقع رِيَادَة الأَعْمَال العربي، 27 يونيو 2016م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 21 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/Uznpzs
2. أعلنت شَرِكَة أوبر لخدمات النقل الذَّكِيَّة يوم الثلاثاء 26 مارس 2019م رسميّاً استحواذها علَى مُنَافَسَتها بالشَّرْق الأَوْسَط شَرِكَة "كريم" بقيمة إجماليَّة 3.1 مليارات دولار، في صفقة متوقَّع إغلاقها بحلول الرُّبع الأَوَّل من عام 2020م. وبموجب الاتِّفَاقيَّة، ستصبح "كريم" الَّتِي تَنْشَط في مِنْطَقَة الشَّرْق الأَوْسَط، تابعة ومملوكة بالكامل لشركة أوبر، وتعمل كشركة مســتقلَّة تحت العَلَامَة التِّجَاريَّة "كريم"، ويقودها مؤسِّسُــو كريم الحاليُّون. ووفق بيان أوبر، فإنَّ الصفقة تُمَثِّل فُرْصَة للشركتين للتَّوَسُّع والاسْتِفَادَة بسرعة من فُرْصَة التَّنَقُّل غير الكاملة في المِنْطَقَة، والاقْتِصاد الرَّقْمِيّ المتنامي. للمَزِيد: رسميّاً.. أوبر تستحوذ علَى منافستها كريم، موقع الجزيرة نت، 26 مارس 2019م، مُتَاح علَى الرَّابِط: http://cutt.us/VrEiu

وهكذا أصبح رُوَّاد الأَعْمَال أو أَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة القاعدة الرَّئِيسَة الرَّاسِخَة لأيِّ اقْتِصَاد قويّ، فدول شرق آسيا والبرازيل وتركيا وصلت لمكَانَتِها الحاليَّة الآن عن طَرِيق رِيَادَة الأَعْمَال، عبر تسهيل مَهَمَّة انطلاق المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة، والنتيجة كَانَت اللَّحاق بركْب اقْتِصَادَات البُلْدَان المُتَطَوِّرَة في وقت قياسي.

عَوامِل ظهور رُوَّاد الأَعْمَال

ومن أبرز العَوامِل الَّتِي ساعدت علَى ظهور رُوَّاد الأَعْمَال في المُجْتَمَعات؛ ما يلي:

- **تصوير رُوَّاد الأَعْمَال كأبطال:** ومنهم بيل جيتس، مُؤَسِّس شَرِكَة (مايكروسوفت Microsoft)، وستيف جوبز صَاحِب العَلامَة التِّقَنِيَة الأوسع انتشارًا (أبل Apple)، ومارك زوكربيرج مُؤَسِّس موقع التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ (فيسبوكFacebook)، وجيمي ويلز، مُؤَسِّس إحدَى أشهر الموسوعات الإِلِكْتِرُونِيَّة (ويكيبيديا Wikipedia)، وجان كوم، صَاحِب أشهر تَطْبِيق مراسلة فَوْرِيَّة علَى الهواتف الذَّكِيَّة (واتس أبWhatsApp)، والعَدِيد من الأسماء الَّتِي غدا أصحابُها أبطال الألفيَّة الثَّالِثة. وهكذا أصبح هؤلاء الرُّوَّاد مدرسة حقيقيَّة للإِبْدَاع والنَّجَاح والمَال.
- **التَّعْلِيم:** حيثُ أَصْبَحَت رِيَادَة الأَعْمَال تُدَرَّس كمقرَّر ومَنْهَج في أَكْثَر من 1500 كُلِّيَّة وجامعة أمريكِيَّة(1)، ممَّا حفَّز علَى إِنْشَاء مراكز بحوث ودراسات لتوسُّع هَذِهِ المادة وشموليّتها في جَمِيع أنحاء العالَم.
- **العَوامِل الاقتصَاديَّة والديموغرافيَّة:** فرُوَّاد الأَعْمَال لديهم بعض المُدَّخَرَات الَّتِي تُعْتَبَر بمَثَابَة المُحَفِّز الرَّئِيس الَّذِي يدفع بالجميع للَّحَاق بركب رِيَادَة الأَعْمَال. ومن أشهر الرُّوَّاد الشَّبَاب الَّذِينَ يَمْتَلِكون ثروات ضخمة إليزابيث هولمز، رَائِدة الأَعْمَال المُتَخَصِّصَة في المَجَال الرِّيَاضِيّ، الَّتِي وصلت ثروتها لأَكْثَر من 4.5 مليارات دولار،

1. اليتيم، هشام. تقرير مركز دِرَاسَات منتدَى الأَعْمَال، مَجَلَّة رُوَّاد الأَعْمَال، العدد الثَّالِث، مارس 2015م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/rEScb

وإيفان شبيغل، مُؤَسِّـــس تَطْبيق الدردشة الشَّهير سناب شات""Snapchat، الَّذي تُقدَّر ثروته بحوالي 1.5 مليار دُولار أمريكي، وريان غريفز، صاحب شَرِكَة Uber العَالَميَّة، الَّذي تمكَّن من تَحْقيق ثروة تصل إلَى 1.4 مليار دولار(1).

- **التَّطَوُّر التكنولوجي الكبير:** حَيْثُ ساعدت التِّقَنِيَة الحَدِيثَة وتوافرها علَى سهولة عمل المَشْرُوعَات الصَّغيرة واتساعها.
- **التِّجـــارَة الإِلِكْتِرُونِيَّة:** ويُقصد بِهَا القيام بعَمَلِيَّات العرض والبَيْع والشِّرَاء للسِّــلَع والخِدْمَات والمَعْلُومَات عبر نِظَام إلكتروني بَيْنَ المُنْتِج والمُورِّد والمُسْــتَهْلِك؛ بحَيْثُ تُحَقِّــق الشَّركَات فَوَائِد عِدَّة منها: تقليل النَّفَقَات، وتَسْــويق أَكْثَر فاعليَّة، وتقليل الاعْتِــماد علَى القُوَى البَشَرِيَّة الَّتِي لم يَعُدْ لهـــا حاجة قَوِيَّة في الأَعْمَال الإداريَّة والحســـابات، والتَّوَاصُل الفَعَّال مــع الشَّركَات الأخرَى والعَمَـــلاء أينما وُجِدُوا، واســـتقبال آرائهم ومقترحاتهم. كمَا ساهم تطوُّر التِّجارَة الإِلِكْتِرُونِيَّة في نُمُوّ دَوْر رُوَّاد الأَعْمَال، وذَلِكَ من خِلال شموليَّة وتوسُّع التحوُّل نَحْو الاقْتِصاد الخدمي.

إيجابيَّات الرِّيَادَة

- **تَحْقِيق الرِّبْح:** يَجِب أن تَكُون المُنْشَـــأَة قادرة علَى تعويض المالك مقابل اسْــتِثْمَار وقته الشَّـــخصيّ، وذَلِكَ كمُعَادِلٍ للرَّاتب، وعن اسْتِثْمَار مُدَّخَرَاته (مُعَادِل للفوائد والأَرْبَـــاح المُوَزَّعَة والمُحْتَجَزَة)، فالـــرُّوَّاد يَتَوَقَّعُونَ تعويضًا مَاليًّا ليس فَقَطْ مقابل الوَقْت والمَال، ولَكِنَّ أيضًا مقابل المُخَاطَرَة.
- **التَّمتُّع بالاستقلاليَّة في العَمَل:** مثلما ذكرنا آنفًا، تُعَدُّ حُرِّيَّة العَمَل المُسْتَقِلّ واحِدَة من أهَمّ إيجابيَّات الرِّيَادَة، ويَدُلّ علَى ذَلِكَ الكَثِير من الدِّرَاسَات الَّتِي تُجرَى علَى الرُّوَّاد؛ حَيْثُ إنَّ نِسْـــبَة ملحوظة منهم تُشِـــيرُ إلَى أَنَّهُم تركوا العَمَل في الشَّرِكَات، وفضَّلُوا العَمَل بِشَكْلٍ مستقِلّ.

1. " تَعَرَّف إلَى أبرز 15 مليارديراً شابّاً في العالَم لعام 2015م"، موقع رَائِد، 20 أبريل 2015م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 21 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/aKoC0x

- **الرِّضَا عن الذَّات:** يَعْتَزُّ الرُّوَّاد دائمًا بمشاعر الرِّضَا الَّتِي يكتسبونها خِلال مُمارَسَة أعمالهم الخَاصَّة، حتَّى إنَّ بعضهم قَد يشير إلَى عمله اليوميّ باعْتِبَاره "مُتْعَة كبرى"، ورُبَّمَا تأتي هَذِهِ المشاعر من الاستقلاليَّة الَّتِي يتَّمَتَّعُون بها في أداء الأَعْمَال، وأيضًا من الإنجاز الشخصيّ في التَّعَامُل مع مُنْتَجَات المُنْشَأة وخِدْمَاتها وتجاوز التَّحَدِّيَات الَّتِي قَد تعترضهم.

سلبِيَّات ومخاطر الرِّيَادَة

رغم الفَوَائِد العَدِيدة لرِيَادَة الأَعْمَال إلَّا أنَّه لها كَذَلِكَ العَدِيد من السَّــلبِيَّات والمَخَاطِر التِّـــي يَجِب أخذها بعين الاعْتِبَار، فَهُنَاكَ أشــخاص يفضِّلون الأمان الوظيفيّ، ومَيْزَة الاســـتقرار الوظيفـــيّ، والتَّمتُّع بنظام الإجازات الرَّسْـــميَّة، ولا يفضِّلُون الاتِّجَاه نَحْو الاستثمار المُسْتَقْبَلِيّ، **ومن أهَمّ هَذِهِ الصُّعوبَات الَّتِي تواجه رِيَادَة الأَعْمَال:**

- **عدم اســـتقرار الدَّخْل:** إذ لا يُمْكِن لرُوَّاد الأَعْمَال ضمان الحُصُول علَى الرِّبْح ذاته بِاسْتِمْرَار؛ فاســـتقرار الدَّخْل واستمراريّته يَرْتَبِط بالكَثِير من المُتَغَيِّرَات الوظيفيَّة والمُجْتَمَعيَّـــة والسِّيَاســـيَّة والاقْتِصَاديَّة، الَّتِي تجعل بيئَة العَمَل غير مســـتقرَّة علَى الإطلاق وتجعل المَشَارِيع الصَّغِيرَة -علَى أقلّ تقدير- مُهدَّدة بتأرجُح المكاسب خَاصَّة في المَرَاحِل الأُولَى من حياة المَشْرُوع.
- **المخاطَرَة بخســـارة الاستثمار بأكمله:** تنطوي رِيَادَة الأَعْمَال علَى نسبة كَبِيرَة من المُخَاطَرة بالمال والوَقْت والجهد، فمُعَدَّلات الفَشَل في المَشَارِيع الصَّغِيرَة مرتفعة جدًّا مقارنةً بالمَشَارِيع المُتَوَسِّطَة والكَبِيرَة ذات المَوَارِد الثَّابتَة وظروف الإِنْتَاج والتَّشْغيل المستقِرَّة، في حِين أنَّ المَشَارِيع الصَّغِيرَة ضئيلة المَوَارِد وقائمة علَى الجهود الفَرْديَّة ولا تتمتَّع بالقُدْرَة الكَبِيرَة علَى مواجهة ظُرُوف السُّوق الطَّارِئة أو التَّحَدِّيَات الصَّعبة.
- **تأثُّر حيـــاة رُوَّاد الأَعْمَال الاجْتماعيَّة والأسريَّة:** تتطلَّب رِيَادَة الأَعْمَال من مَالِك المَشْرُوع الصَّغِير قضاء ساعات طويلة في العَمَل، وبَذْل الجهد خَاصَّة في السَّنَوَات الأُولَى من عُمر المَشْرُوع، حتَى إنَّه من المُتَوَقَّع أنَّ تأتي حياة المســـتثمر الاجْتماعيَّة والأُسَرِيَّة في المقام الثَّانِي بعد دوره الأَوَّل كرَائِد أعمال، وهُوَ ما يَعْنِي تدنيِّ وظائفه

الاجْتماعِيَّة والأُسريَّة ودخوله فيما يُشــبه العُزلة نَتِيجَة انشــغاله الشديد بالعَمَل وتَحْقِيق الأَهْدَاف.

- **المعاناة من ضغط العَمَل:** امتلاك مَشْرُوع صَغِير يُعَدُّ مكسبًا كبيرًا من جانب، ومن جانب آخر فإنَّه عملٌ شــاقّ؛ حَيْثُ إنَّ رَائِد الأَعْمَال يســتثمر جزءًا كبيرًا من ماله في هَــذَا المَشْرُوع بمقابل التَّنازل عن دَخْــلٍ ثابتٍ مضمون، أو يَرْهَن كُلّ ما يملك للدُّخُول في هَذَا الاســتثمار، وفي هَذِهِ الحالة يكُون الإخفاق قاسيًا للغَايَةِ، ولِذَلِكَ فإنَّ استمرار العَمَل في ظِلّ تِلْكَ الأجواء والمشاعر سيولِّد ضغطًا كبيرًا عليه.
- **المَسْــؤُولِيَّة الكاملة:** من سِمات رِيَادَة الأَعْمَال أن يَتمتَّع الفَرْد بالاستقلاليَّة التامَّة وهَذَا يَعْنِي أنَّه في موقع تحمُّل مســؤوليَّة كاملــة عن خُطُطه وقراراته، وغالبًا ما يُصاحِب ذَلِكَ شعور رُوَّاد الأَعْمَال بالكَثِير من الأعباء النَّفسيَّة والضُّغوط القَوِيَّة.
- **الإحباط:** تَأْسِيس أيّ مَشْرُوع صَغِير يَتَطَلَّب من رَائِد الأعمال أن يكون لديه استعداد للتَّضحية والمغامرة والصَّبر الطويل؛ نظرًا لما سَيُوَاجِهُه من عوائقَ وصُعُوبات تَستتبع أحيانًا كثيرة الشُّــعور بالإحباط والقَلَق، فمثل هَذِهِ المشاعر تُعَدُّ شيئًا مُتَوَقَّعًا خَاصَّةً أنَّ النَّتَائِــج المرغوبة قَد لا تأتي عاجلًا، لذا علَى رَائِد الأَعْمَال أنْ يَتمتَّع بالكَثِير من الصَّبر والتَّفاؤل للتَّحصُّن من الإحباط.
- **المُخَاطَــرة المَالِيَّة:** رُبَّمَا يواجه رُوَّاد الأَعْمَال الكَثِيرَ مــن المخاطِر المَالِيَّة الَّتِي قَد تَتَجَسَّد في عَدَم تَحْقِيق الأَرْبَاح أو تغطية تَكَالِيف تَدْشِين المَشْرُوع، وهَذَا من الأُمُور الطَّبيعيَّــة والمُتَوَقَّع حدوثها بقُوَّة، فمن غير المضمــون أن يحصل مالِك المَشْرُوع علَى الإِيرَادَات الكافيَة لتغطية تَكَالِيف التَّدْشِــين والإِنْتَاج، أو تَحْقِيق الأَرْبَاح، فَهُوَ يســتثمر بَعْضَ أمواله أو كُلّها في مَشْرُوعه، وهَذَا ما يدعوه إِلَى تَحْلِيل الإمكانات والمَوَارِد المتوافرة لديه ودِرَاسَــة قُدُرَاته علَى تحمُّل نَتَائِج الفَشَل قبل البَدْء بالعَمَل. وفي بَعْض الأوقات قَد تَكُون نَتَائِج الفَشَــل كبــيرة في بدايته، رَغْم أنَّ كثيرًا من الرِّيادِيِّينَ يُخَطِّطون بدِقَّة للمخاطر المَالِيَّة الَّتِي قَد يتعرَّضُون لها، لكنَّهم يواجهون ظروفًا وعَوامِل غير مُتَوَقَّعة.

- **المَخَاطِـــر الوظيفيَّة**: حَيْثُ يترك الرِّيَادِيّ وظيفته الَّتِي قَد تَكُون مســـتقِرَّة -عملًا ودَخْلًا- إلَى عملٍ حُرّ مع عَدَم تَأَكُّده من نجاحه في رِيَادَة الأَعْمَال.
- المَخَاطِـــر الاجْتماعِيَّة والعائليَّة: إنَّ إِدَارَة الأَعْمَال الرِّيَادِيَّة الجَدِيدَة قَد تتطلَّب من الرِّيَـــادِيّ وقتًا طويلًا في العَمَل، وهَـــذَا ما يَتَرَتَّب عَلَيْهِ أن يتركَ وقتًا قليلًا للعائلة والأصدقاء، وهو ما يؤثِّر سلبًا علَى تِلْكَ العَلاقَات.
- **المَخَاطِر الاقتِصَادِيَّة**: حَيْثُ الدَّخْل غير المؤكَّد، لذا فإنَّ البدء بالمَشْرُوع لا يَعْنِي أنَّ المالك يُحَقِّق إيرادًا كافيًا يغطِّي تَكَالِيف المَشْرُوع ومصاريفه الشَّـــخْصِيَّة في حياته اليَوْمِيَّة.
- **المســـتوَى العالي من التَّوَتُّر**: في بداية العَمَل، قَد تَكُون تَجْربَة تَدْشِـــين المَشْرُوع الصَّغِـــير مصدرًا للمُتْعَة والإفادة لدَى الرِّيادِيّ، لا سِـــيَّمَا إذا كَانَ مجال المَشْرُوع ذا صِلَة باهتماماته ومجالات شَـــغَفه الخَاصَّة، لكن مع مرور الزَّمَن واتِّساع نِطَاق المَشْرُوع وارتفاع درجة المُخَاطَرة يَتَحَوَّل العَمَل من مَصْدَر للإثارة والمُتْعَة إلَى مَصْدَر للإرهاق والتَّوَتُّر.

إنَّ رِيَادَة الأَعْمَال تدور بالأَسَـــاس حول المُخَاطَرة وبَذْل الجُهْد والتحمُّل، وسلوك رَائِد الأَعْـــمَال هُوَ ما يعكس قُدُرَاته علَى إِدَارَة مهاراته وموقفه المَالِيّ في الوَاقِع، والمُخَاطَرة عـــن طَرِيق تَطْبِيق فِكْرَته، ووضعها مَحَلّ التَّنْفِيذ؛ وذَلِكَ عن طَرِيق إعطائها المَزِيد من الوَقْت والجهد، ورَأْس المَالِ في مُخَاطَرَة غير مضمونة.

المَبْحَث الرَّابِع

دَوْر رُوَّاد الأَعْمَال في دعم تَنمِيَة المُجْتَمَع

تَتَمَحْور فِكْرَة التَّنْمِيَة الشَّـــامِلة للمُجْتَمَعات علَى إحداث نوع من التَّغْيِّير الإيجابيّ المُسْـــتَدام في هَذِهِ المُجْتَمَعات، وعلَى شـــتَّى المســـتويات؛ الاقْتِصَاديَّة والاجْتماعيَّة والسِّيَاسِـــيَّة وغيرها، الَّذي يستهدف بالأَسَاس إمَّا زيادة المَوَارِد وحُسْن استغلاها أو تَطْوير مَهَارَات العَنَاصِر البَشَرِيَّة وتوجيهها للمشـــاركة الفاعلة في تقدُّم المُجْتَمَع المحيط بها، فغالبًا ما تضع عَمَلِيَّات التَّنْمِيَة المُخْتَلِفَة صوب أعيُنها رفاهية الإنْسَـــان والحِفَاظ علَى المَوَارِد، ولِذَلِك فَهيَ لا تتوقَّف عند حدّ إنْشَـــاء المَشَارِيع المُخْتَلِفَة، بل تُوَاصِل إجْرَاء المعالجات المُجْتَمَعيَّة الَّتي تَفْرضها الظُّرُوف المُلِحَّة باسْتِمْرَار.

من هُنَا نســـتنتج أنَّ عَمَلِيَّات التَّنْمِيَة تَخْتَلِف كُلِّيَّةً عن ممارســـات زيادة النُّمُوّ، الَّتي تهـــدف لزيادة مُعَدَّلات النَّاتِج القوميّ الإجْماليّ بِشَـــكْلٍ عامّ دون الالتفات لتَطْوير العُنْـــصُر البَشَرِيّ، في حِين تهدف المَشَـــارِيع التَّنْمَوِيَّة لزيادة فُرَص العَمَل والمعالجة المُثْلَى للمَوَارِد المُتَاحَة من أجل تحويلها إلَى سِـــلَع وخِدْمَات أَسَاسِـــيَّة وضَرُورِيَّة تُفِيد المُجْتَمَع وأفراده.

وقد لا تصاحب عَمَلِيَّات التَّنْمِيَة زيادةٌ ملحوظة في النَّاتِج القوميّ منذ البدَاية، ورغم ذَلِك تُوَفِّر الخِدْمَات والبِنْيَة الأَسَاسِيَّة الَّتي تُمَهِّد لإنشاء المَشَارِيع وتَوْفِير فُرَص العَمَل وزيادة دخـــل الفَرْد، ومن ثَمَّ الارتقاء بالنَّاتِج المَحَلِّيّ والإجْماليّ مســـتقبلًا؛ إذ تُمَثِّل التَّنْمِيَة الشَّـــامِلة الدَّمج بَيْن عَنَاصِر التَّنْمِيَة البَشَرِيَّة والاقْتِصَاديَّة والاجْتماعِيَّة، فَلا يُمْكِن إنْشَاء المَشَارِيع في مَعْزِلٍ عن المُجْتَمَع وظروفه وأفراده، وغالبًا ما يكُون مَصْدَر اقتراح المَشَـــارِيع التَّنْمَوِيَّة هُوَ الحاجات الأَسَاسِيَّة للمستفيدين علَى المستوَى المَحَلِّيّ وعلَى مســـتوَى الدَّوْلة كَكُلّ، وتتركَّز علَى الاهْتِمَام بالمَوَارِد المَحَلِّيَّة والتَّدْريب وإشراك

المواطن المحَلِّيّ في التَّنْفِيذ والرَّقَابَة والمتابعة، بما يُهيئ لإحداث نهضة شَـــامِلَة وتغيير إيجابيّ ملموس في الوَاقع (1).

إنَّ الإنْسَان أو رَأْس المَالِ البَشَرِيّ هُوَ المورد الأَكْثَر أهَمِّيَّة في عَمَلِيَّات التَّنْمِيَة، فَهُوَ مورد يَصْعُب نسخه أو تقليده بإمكانيَّاته ومهاراته وقُدُرَاته علَى التَّكيُّف والتَّطْوير والتَّجْديد، ولِذَلِكَ فرَأْس المَالِ البَشَرِيّ أساس نَجَاح عَمَلِيَّات التَّنْمِيَة والمُحفِّز الرَّئِيس علَى التَّقدُّم والنُّمُوّ لشتَّى المُجْتَمَعات؛ النَّامِيَة والمُتَقَدِّمَة علَى حدٍّ سواء.

ويُساهِم امْتِلاك الأَفْرَاد لمستويات مُتَقَدِّمَة من الإبْدَاع والقُدْرَة علَى الابْتِكَار في إنْشَاء مَشَارِيع رياديَّة تُشَكِّل العامل الرَّئِيس في النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ لمُجْتَمَعاتهم، سواءً كان ذَلِكَ مَادِّيًّا عن طَرِيق زيادة النَّاتج المَحَلِّيّ عبر تَوْفِير فُرَص العَمَل، أو معنويًّا عن طَرِيق رفع مســـتوَى قدرة رَأْس المَالِ البَشَرِيّ واسْتِثْمَار الطَّاقَات والإمكانيَّات وتَطْوِير الخِبْرَات والمَهَارَات، ومِن ثَمَّ تَحْقِيق التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة.

وفي العام 2000م أُعْلِنَ عن إطلاق "الأَهْدَاف الإنمائيَّة العَالَمِيَّة للألفيَّة" لكنَّ قواعدها كَانَت تفتقر لتَدْشِـــين روابط حقيقيَّة وفاعلة مع المُنَظَّمَات غير الحُكُوميَّة والناشطين وأَصْحَاب المَشَارِيع الاجْتماعِيَّة وقادة الأَعْمَال الشَّباب، لكن في العُقُود الثلاثة الأَخِيرَة حدث ما يُمْكِن اعتباره أَكْبَر تَغْيِير يشـــهده العَالَم وهُوَ الإعلان عن "أهداف التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة"، و"أجندة التَّنْمِيَة 2030" في سبتمبر عام 2015م، الَّتِي عَكَسَتْ المُدْخَلات الحَقِيقِيَّة لمجتمع عالميٍّ مُتَنَوِّع وتجســـيد رُؤْيَة عالميَّة مشتركة للتَّقدُّم نحو تَوْفِير عالَم عادِل ومستدام للجميع(2).

1. أحمد، الأمين العوض، وآخرون. "الأُطُر المؤسَّسِيَّة للمجتمع المحلِّيّ والشَّراكة فِي تَحْقِيق التَّنْمِيَة" ورقة بحثيَّة، 2007، ص 3و6و7. مُتَاح علي الرَّابِط: https://bit.ly/3aC9kDz
2. الشبراوي، عاطف. "رِيَادَة الأَعْمَال وأهداف التَّنْمِيَة المُسْتَدامة"، موقع مَجَلَّة "رُوَّاد الأَعْمَال، يناير 2018م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/bzgq0

واختلفت أَهْدَاف الأجندة في تعاطيها مع قضايا التَّنْمِيَة؛ إذ توسَّعت رُقْعَة الأَهْدَاف لتشمل مواضيع التَّغيُّر المناخيّ، والمَوَارِد المَالِيَّة، والشَّراكات والحَوْكَمَة، كَمَا أعطت اهتمامًا لافتًا للابْتِكَار ورِيَادَة الأَعْمَال، لَيْسَ فقط في شأن تخصيص هدفٍ مستقلٍّ لتنمية الابْتِكَارات الفَردِيَّة، بل أيضًا في تَدْشِين بِنًى تحتيَّة قادرة علَى الصمود أمام مُخْتَلَف التَّحَدِّيَات، وتحفيز التَّصنيع الشَّامل والمُسْتَدام، وفَتْح المَجَال واسعًا أَمَام الابْتِكَار والإبْدَاع ورِيَادَة الأَعْمَال من أجل تَوْفِير حُلُول للقضايا الَّتِي تواجه العالَم، مثل: الفقر، والصِّحَّة، والتَّعْلِيم، والإسكان، والمياه والصرف، والطَّاقَة، والحِفَاظ علَى مَوَارِد البيئَة وغيرها، وتحويل جميع هَذِهِ التَّحَدِّيَات إلَى فُرَص اقْتِصادِيَّة مُثْمِرَة من خِلال إشراك مُخْتَلَف الفئات والقِطَاعات في عَمَلِيَّات التَّنْمِيَة.

ورُبَّمَا لا تَتَّضِح أَهَمِّيَّة الدَّوْر الَّذِي يؤدِّيه مَشْرُوع رياديّ مُنفرد في مسار تَنْمِيَة المُجْتَمَع، لكنَّ أَهَمِّيَّة ما تقوم به المَشَارِيع الرِّيَادِيَّة المُخْتَلِفَة مُجْتَمِعَةً على درجةٍ كبيرةٍ من الأَهَمِّيَّة ولا يُمْكِن تجاهلها، وقَد ازدهرت المبادرات الفَردِيَّة والأَعْمَال الرِّيَادِيَّة في دُوَل عدَّة في العالَم، وكان تَأْسِيس الأَعْمَال الرِّيَادِيَّة من أَهَمّ العَوامِل الرَّئِيسَة لتَحْقِيق النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ في الدُّوَل المُتَقَدِّمَة خِلال السَّنَوَات الأَخِيرَة، فعلَى سَبِيل المثال، شكَّلت المَشَارِيع الرِّيَادِيَّة نَحْو 27% من إِجْمَاليّ قُوَّة العَمَل في بريطانيا، في حين كَانَ قِطَاع الأَعْمَال الرِّيَادِيَّة في الصين يُمَثِّل أَكْثَر من 50% من الدَّخْل القوميّ، وتعتمد بلادٌ كثيرة مثل: سنغافورة وماليزيا وإندونيسيا اعتمادًا كبيرًا علَى الأَعْمَال الرِّيَادِيَّة في اقتصادها الوَطَنِيّ(1).

وقد أثبتت هَذِهِ التَّجارب الدَّوْر البارز الَّذِي تؤدِّيه رِيَادَة الأَعْمَال في دَفْع الاقْتِصادات العَالَمِيَّة؛ لأنَّها من أبرز مُحَرِّكات النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ عن طريق تَدْشِين مُنَظَّمَات أَعْمَال

1. محمد، إيثار عبدالهادي محمد، وآخرون. دَوْر رِيَادَة مُنَظَّمَات الأَعْمَال فِي التَّنْمِيَة، كليَّة الإِدَارَة والاقْتِصاد، جامعة بغداد، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/4X2hf

مَحَلِّيَّة فاعلة تُساهِم بقُوَّة في التَّطَوُّر المحلِّيّ عن طَرِيق تَوْفِير فُرَص العَمَل وزيادة العوائد، بفضل ما تُوفِّره المَشَاريع الرِّيَادِيَّة للأفراد من قدرة استيعابيَّة هائلة للأيدي العَامِلَة؛ لأنَّها ذات كثافـــة كبرَى في عُنْصُر العَمَل وميدان مُهِمّ لتَطْوِير القُدُرَات والإمكانات البَشَرِيَّة، ما يجعلها مَحَلًّا مناســـبًا لاسْتِثْمَار الطَّاقَات البَشَرِيَّة ومساهِمًا فاعلًا في الحدّ من الفَقْر والبَطالَة، وهما ظاهرتان تزدادان عمقًا واتِّســـاعًا في غالبيَّة دُوَل العالَم، لا سِيَّمَا وسط ظُرُوف سياسيَّة واقْتِصادِيَّة عصيبة أدَّت لبطء النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ، هَذَا بِالإِضَافَةِ للارتفاع السَّرِيع والمتوالي في مُعَدَّل النُّمُوّ السكانيّ، وغير ذَلِكَ من العوامل.

ويُمْكِن القول بأنّ رِيَادَة الأَعْمَال تُشَـــكِّل مُولِّدًا جوهريًّا لفُرَص العَمَل، وأنَّ الأَنْشِطَة الرِّيَادِيَّة تُوَفِّر بشَـــكْلٍ مُتَنَوِّع بَعْض فُرَص العَمَل الجَدِيدَة علَى المدَى القصير، كَمَا أنَّ المُنَافَسَـــة الَّتِي تخلقها الشَّرِكَات الجَدِيدَة يُمْكِن أن تحلّ محلّ الشَّرِكَات غير الفَعَّالة ممَّا يوازن خَلْق فُرَص عملٍ خِلال العام الأَوَّل من حياة الشَّرِكَة خســـارة فُرَص العَمَل الَّتِي توفِّرها تلْكَ الشَّرِكَات الجَدِيدَة الَّتِي تفَشَـــل في الاســـتمرار، وذَلِكَ عن طَرِيق تأمين زيادة صافية في الوَظَائِف للاقتصاد الكُلِّيّ علَى المدَى الطويل وعلَى مســـتوَى السِّيَاسَات العَامَّة للدُّول.

ويُمْكِـــن لِهَذِهِ الآثار الإيجابيَّة علَى التَّوْظيف أن تُسَـــاعِد الحكومات علَى خَلْق فُرَص عمل لا سِيَّمَا بالنَّظَر إلَى الوضع السَّيِّئ لفئة شبَاب هذه الدُّول في أَسْوَاق العَمَل فيها؛ حَيْثُ يصل مُعَدَّل مُشَـــارَكَة الشَّبَاب في القُوَى العَامِلَة إلَى نَحْو 30% مقابل 46% في بقية دُوَل العالَمّ(1).

وتعمل مُخْتَلَف دول العَالَم علَى سنّ تشريعات وقوانين تضمن وُجُود مثل هَذِهِ المَشَارِيع النَّشِـــطَة والفاعلة، وتدعم حكوماتها الشَّرِكَات النَّاشِـــئة عن طَرِيق مَجْمُوعَة واسعة

1. المومني، بســـمة. رِيَادَة الأَعْمَال مُحَرِّك لخَلْقِ فُرَص عمل ولتَحْقِيق نُمُوّ شـــامل فِي العَالَم العربيّ، موجز السِّيَاسة: مركز بروكنجز الدوحة، 2017م، ص 2.

ومُتَنَوِّعَة من بَرَامِج التَّدْريب ونقل المَعْرِفَة من أجل تَوْفِير المستويات اللَّازِمَة من رِيَادَة الأَعْمَال الفاعلة والشَّــباب المُبْتَكِر ذَوِي المَهَارَات المُخْتَلِفَة، مع الاســتفادة من الدَّعْم الَّذِي تُقدِّمه كثير من الجِهَات الحُكُومِيَّة والقِطَاع الخَاصّ والمُؤَسَّسَــات غير الرِّبحِيَّة والقِطَاعــات الخيريَّة؛ حَيْثُ تُقدِّم خِدْمَات التَّمْويل أو الرِّعَايَة أو التَّنْظِيم والإشراف في إطار دَعْم الشَّبَاب، ونَشْر ثَقَافَة العَمَل الحُرّ(1).

وَبذَلِكَ قدَّمت هَذِهِ الدُّوَل الإطار العَمَلِيّ لرِيَادَة الأَعْمَال باعْتِبَارِهَا ذَلِكَ النَّشَاط الَّذِي يُحَفِّز علَى إنْشَاء وإدارة مُنَظَّمَات أَعْمَال جَدِيدَة من أجل اسْتِثْمَار فُرَص مُبتكَرَة ومتفرِّدَة أو إيجاد أَعْمَال جَدِيدَة دَاخِل مُنَظَّمَات قَائمَة بالفِعْلِ وإعادة التَّجْدِيد الاســتراتيجيّ فيهــا وهُوَ ما يُعرَف بــ"الرِّيَادَة الدَّاخِلِيَّة" أو "رِيَــادَة الشَّركَة"، وفي الحالتين فَهِيَ تُسَاعِد علَى اكْتِشَــاف واسْــتِثْمَار الفُرَص والمَوَارِد من أجل دفع الأَفْرَاد والمُنَظَّمَات والمُجْتَمَعات إلَى مستوًى جديدٍ من الوجود والحضور في الأَسْوَاق والتَّنَافُسِيَّة، لا سِيَّمَا بعــد أنَّ ازدادت حاجة هَذِهِ المُجْتَمَعات لأن تَكُون أَكْثَرَ ابْتِكَارًا من أجل الحِفَاظ علَى البقاء وتسريع وتيرة النُّمُوّ في بيئات مَحَلِّيَّة وعالميَّة شــديدة التَّنافس والتَّغيُّر الحَرَكِيّ وزيادة مستوَى التَّطَوُّر(2) .

خَصَائِص المَشَارِيع الرِّيَادِيَّة ودَوْرُها في تنمية المُجْتَمَع

وَهُنَاكَ خَصَائِص عِدَّة تُمَيِّز المَشَــارِيع الرِّيَادِيَّة الَّتِي تُساهِم في تَنْمِيَة المُجْتَمَع عن غيرها من المَشَارِيع، من أبرزها:

- **مالك المُنْشَأَة أو المَشْرُوع هُوَ مديرها:** فالمَشَارِيع الرِّيَادِيَّة غالبًا ما تَنْبُع من مبادرات الأَفْرَاد وتمويلهم الخَاصّ، لِذَلِكَ فَهِيَ مَشَارِيع صغيرة في رَأْس المَالِ وعدد العَامِلِينَ

1. اللَّجْنَة الاقْتِصادِيَّة والاجْتماعِيَّة لغَرْبِي آسـيا (الاسـكوا) (2007م) "المَوَارِد المَالِيَّة، ورَأْس المَالِ المَخَاطِر، ورِيَادَة الأَعْمَال في تكنولوجيا المَعْلُومَات والاتِّصالات" الأمم المُتَّحِدَة، نيويورك، ص 23.
2. Lassen, A. Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation. Managing Global Transitions, 2007, p5.

فيها، ومن ثَمَّ يصبح صَاحِب الفِكْرَة أو المُبَادَرَة هُوَ مَالِك المُنْشَـــأَة ومدير المَشْرُوع، وهَذَا يُساعِد علَى تَطْوِير الإبْدَاعات والأَفْكَار الجِدِّيَّة وتوفير بِيئَة عمل ملائمة؛ إذ يعمل صَاحِب المَشْرُوع والعاملون جنبًا إلَى جنب دون تفريق.

- **تدنِّي حجم رَأْس المَال المَطْلُوب للتَّنفيذ:** كَمَا سبق أن ذكرنا أنَّ المَشَارِيع الرِّيَادِيَّة غالبًا ما تَكُون مَشَـــارِيع صَغِيرَة أو مُتَوَسِّطَة تنشأ بمَوَارِد الأَفْرَاد المُتَاحَة لديهم، لِذَلِكَ تَتَّسِم بصِغَر حجم رَأْس المَالِ اللَّازم لتَدْشِينها ولا تَتَطَلَّب الكَثِير من المَوَارِد سواءً المَالِيَّة أو غير المَالِيَّة.
- **الاعْتِماد علَى العُنْصُر البَشَرِيّ:** إذ تَعْتَمِد المَشَارِيع الرِّيَادِيَّة عَلَيْهِ بِصُورَة أَكْبَر من رَأْس المَالِ، وبِذَلِكَ فَهِيَ توفِّر فُرَص عمل أَكْثَر بكثير من تِلْكَ الَّتِي تُوفِّرها المَشَارِيع الكَبِيرَة الَّتِي تَعْتَمِد علَى الآلات والتكنولوجيا المُتَقَدِّمَة، ولِذَلِكَ فالمَشَارِيع الرِّيَادِيَّة حَقْل ملائم للتَّدريب وبناء الخِبْرَات، وتساعد علَى الارتقاء بمستويات الادِّخَار والاستثمار.
- **الاعْتِـــماد علَى المَوَارِد المَحَلِّيَّة:** تعتمد هَذِهِ المَشَـــارِيع علَى المَـــوَارِد الأَوَّلِيَّة المَحَلِّيَّة كمُدْخَـــلات لعَمَلِيَّاتها الإنْتَاجِيَّة، وكَذَلِكَ تَعْتَمِد علَى الأَسْـــوَاق المَحَلِّيَّة في تصريف مُنْتَجَاتها، ومن هُنَا تتَّسِم بالمُرُونَة والقُدْرَة علَى الانْتِشَار الجغرافيّ وسهولة الدُّخول والخروج من السُّوق والتَّكَيُّف السَّرِيع مع المُتَغَيِّرَات الاقْتِصَادِيَّة والسُّوقِيَّة.

هذا ويَتِمّ قياس دَوْر المَشَـــارِيع الرِّيَادِيَّة ومدَى مسَـــاهَمَتها في الاقْتِصاد عن طَرِيق ثلاثة معايير رَئِيسَة هي:

- نســـبة مسَاهَمَتها في تشغيل القوَى العَامِلَة: لا شَـــكَّ أنَّ مُعَدَّلات البَطالَة المرتفعة تُعَدُّ تحدِّيًا كبيرًا لكثير من الدُّوَل والمُجْتَمَعات، ممَّا يُوجِب مَعْرِفَة أســـباب البَطالَة والبَحْـــث عن طرق فعَّالة لعلاجها، وكيفيَّة التغلُّب عَلَيْهَـــا. ويُعَدُّ اللُّجُوء إلَى رِيَادَة الأَعْمَال أحد أبرز الحلول المُهِمَّـــة لتخفيض مُعَدَّلات البَطالَة؛ حَيْثُ إنَّها تُعَدُّ مَنْبَعًا كبيرًا لإطلاق المَشَـــارِيع النَّاشِئَة، وترسيخ ثَقَافَة العَمَل الحُرّ في المُجْتَمَعات، وخَلْق فُرَص العَمَل العاجلة والدائمة، وتشجيع الابْتِكَارات والمبادرات الخلَّاقَة.
- **مدَى مسَاهَمَتها في الإنْتَاج؛** حَيْثُ إنَّ رِيَادَة الأَعْمَال تُسهم في زيادة الإنْتَاج، ومن ثَمَّ رفع نِسَب النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ، ولا تُسْهِم رِيَادَة الأَعْمَال في رفع مستوَى الإنْتَاجِيَّة

فَحَسْب، بل تؤدِّي إلىَ تنويع الإِنْتَاج؛ نظرًا لتنوُّع مجالات إِبْدَاع رُوَّاد الأَعْمَال، كَمَا تزيد من القُدْرَة علَى المنافَسَــــة، وتَطْوِير أســـاليب العَمَل، وإعادة هيكلة المَشَارِيع الاقْتِصَادِيَّة، وتَحْقِيق التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة، وتحسين مُعَدَّلات الإِنْتَاج.

- **حِصّتها في الدَّخْل القوميّ**، وذَلِكَ نظرًا لِكَوْنِهَا تُمَثِّل نواةً للمَشَارِيع الكَبِيرَة، فغالبيَّة المَشَـــارِيع الكَبِيرَة بدأت صغيرة، ثُمَّ تطوَّرت بمرور الزَّمَن، وسَـــاهَمَت في زيادة الدَّخْل القَوْمِيّ، ويُعدُّ المَشْرُوع الصَّغِير مســـاهِمًا رئيسًا في تَطْوِير وتنمية المَنَاطِق الأقلّ حَظًّا في النُّمُوّ والتَّنْمِيَة، ويُعالج تدنيّ مُسْـــتَوَيَات الدَّخْل، ويَحُدّ من نِسَـــب ارْتِفَاع مُعَدَّل البَطَالَة عن طَرِيق تَوْفِير الوَظَائِف وفرص العَمَل.

ومـــن الخَصَائِص السَّـــابِقَة، يمُكِن تلخيص دَوْر رُوَّاد الأَعْـــمَال في دعم التَّنْمِيَة بالمُجْتَمَع فيما يلي:

- **إنشـــاء أَسْوَاق جَدِيدَة:** وفقًا للمَفْهُوم الحديث للتَّسْوِيق؛ فالسُّوق هُوَ مَجْمُوعَة من الأَفْرَاد الَّذِينَ لَدَيْهِم الرَّغْبَة والقُدْرَة لإشباع احتِيَاجَاتهم. وهَذَا ما يُسمَّى اقْتِصادِيًّا بالطَّلَـــب الفعَّال، فرُوَّاد الأَعْمَال هم أناس مُبْدِعون ومُنْشِـــئُون للمَوَارِد والفُرَص، وهَـــذَا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأَعْمَال التَّقْلِيديين الَّذِينَ يُؤَدُّون الوَظَائِف التَّقليديَّة، مثل التَّخْطِيط والتَّنظيم، وتَحْدِيد المَهَامّ.
- **التَّكامُل الاقْتِصادِيّ المحـــلِّيّ والإقليميّ والعَالَمِيّ:** أتاحت تكنولوجيا الاتِّصَالات والمَعْلُومَات للشَّركات الصَّغِيرَة التَّوَسُّـــع في الأَسْوَاق المَحَلِّيَّة والإقليميَّة والعَالَمِيَّة، فعِنْدَمَـــا تقوم شَرِكَات جَدِيدَة بتصدير سِـــلَع وخِدْمَات إلىَ المَنَاطِق القريبة فإنَّها تُســـاهِم بشَـــكلٍ مباشر في إنتاجيَّة المَنْطَقَة وأرباحها، هَذِهِ الزِّيَادَة في الإِيرَادَات تدعـــم الاقْتِصـــاد الوَطَنِيّ وتُعزِّز رفاه المواطنـــين. إنَّ الاقْتِصادات الَّتِي تتعاون وتَتَـــدَاوَل بعضُها مع بعـــض هِيَ دائمًا أَفْضَل حـــالًا. وإذا وضعنا جانبًا الظُّرُوف والعَوامِل السِّيَاسِيَّة، فإنَّ الانخراط في التِّجارَة الإقليميَّة والدَّوْلِيَّة يُشجِّع الاستثمار في النَّقْل والبِنْيَة التحتيَّة، مِمَّا يُعزِّز اقْتِصَادَات الدُّوَل ويُسْـــهِم في زيادة مُعَدَّلات النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ بها.

- **اكتشـــاف مَصَادِر جَدِيدَة للمَوَادّ الخَامّ:** فأصحاب المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة لا يَرْضُونَ أبدًا بالمَصَادِر التَّقْليديَّة أو المُتَاحَة للمَوَادّ الخَامّ. لِذَلِكَ ولطبيعتهم الابْتَكَاريَّة، فإنَّهم يعملون علَى اكْتِشَـــاف مَصَادِر جَدِيدَة للمَوَادّ الخَامّ ليحسِّنوا من إِنْتَاج شركاتهم. في مجال الأَعْمَال، فهم يستطيعون تَطْوِير مَصَادِر جَدِيدَة للمَوَادّ الخَامّ تتمّ بميزة تَنَافُسِيَّة من حَيْثُ النَّقْل والتَّكلفة والجَوْدَة.
- **تحريك المَوَارِد الرَّأْسِـــمَاليَّة:** فرَائِد الأَعْمَال هُوَ المُنَظِّـــمُ والمُحَدِّد لمعظم عَنَاصِر الإِنْتَاج، مثل الأرض والمَوَارِد البَشَرِيَّة، ورَأْس المَالِ. ويمزج عَنَاصِر الإِنْتَاج هَذِهِ لخَلْق بضائع وخِدْمَات جَدِيدَة. إنَّ المَوَارِد الرَّأْسِـــمَاليَّة تعني المال، ومع ذَلِكَ فإنَّ المَوَارِد المَاليَّة، في علم الاقْتِصاد، تُمَثِّل الآلات والمباني والمَوَارِد المَادِّيَّة الأخرَى المســـتخدَمة في الإِنْتَاج. فرُوَّاد الأَعْمَال لَدَيْهِم الابْتِكَار والثِّقَة في النَّفْس الَّتِي تُمَكِّنهم من تجميع وتحريك رؤوس الأَمْوَال لإنشاء أَعْمَال جَدِيدَة أو توسيع أَعْمَال قائمة.
- **تقديم تكنولوجيا جَدِيدَة وصناعات ومُنْتَجَات جَدِيدَة:** بعيدًا عن كَوْنهم مُبتكِرينَ وأَخْذِهِمْ للمخاطرة بمســـؤوليَّة، فرُوَّاد الأَعْمَال يُحْسِنُون اسْتِغْلال الفُرَص لإنشاء أَعْمَال جَدِيدَة مبتكَرَة، وتحويلها إلَى مكاســـب. لِذَلِكَ فهم يُقدِّمون أشياء جَدِيدَة ومختلفة بَعْض الشَّيْء، والقُدْرَة علَى تَحْوِيل الأَفْكَار المُبْتَكَرَة إلَى مُنْتَجَات وخِدْمَات جَدِيدَة يَحْتَاجها النَّاس هِـــيَ منبع الازدهار لأيِّ بلدٍ، والنُّمُوّ الاقْتِصادِيّ، المدفوع بتِقْنِيَات جَدِيدَة وتطبيقاتها الإِبْدَاعيَّة.
- **لقد كَانَت فترات الابْتِكَار السَّرِيع تاريخيًّا مصحوبة بفترات من النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ القـــوِيّ، وإنَّ دافع الابْتِكَار هُوَ أعظم مـــورد طبيعيّ للجميع؛ لأنَّه يُحَفِّز العقل البَشَرِيّ علَى صُنع مُنْتَجَات جَدِيدَة وإيجاد حُلُول مُبْتَكَرَة لمختلف التَّحَدِّيَات الَّتِي يُوَاجِهُها المُجْتَمَع، مثل: تكنولوجيا الرَّيّ والكهرباء والبِنْيَة التَّحتيَّة الحضريَّة، مثل هَذِهِ الرُّوح الرِّيَادِيَّة تُســـاهِم بقُوَّة في إشـــباع الاحتِيَاجَات البَشَرِيَّة ودفع**

الاقْتِصاد وزيادة الإنْتَاجية وتعزيز التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة، وفي الوَقْت ذاته يُساهِم التَّعْليم والتَّطْوير في تحفيز إبْدَاع القُوَى العَامِلَة وتنويع مُخْرَجَاتها(1).

- توفير فُرَص عمل جَديدَة: تمُثِّل الأَعْمَال الجَديدَة والمتنامية المَصَادر الرَّئِيسَة لتوفير فُرَص العَمَل والنَّشَاط الإبْدَاعيّ في الاقْتِصاد، وهما عاملان يُؤدِّيان عمومًا إلَى ارْتِفَاع مُسْتَوَيَات المعيشة للجميع؛ حَيْثُ إنَّ أَكْبَر مَصْدَر لفُرَص العَمَل هُوَ القِطَاع الخَاصّ الَّذي يوفِّر ملايين فُرَص العَمَل، ويُسْهِم في زيادة مُعَدَّلات النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ؛ إذ إنَّ مزيدًا من الوَظَائف يَعْنِي المَزيد من الدَّخْل، وهَذَا يزيد الطَّلَب علَى البضائع والخِدْمَات، ومن ثَمَّ يزيد الإنْتَاج، ممَّا يزيد الطَّلَب علَى الوَظَائِف مرَّة أخرى.
- الاستثمار في المُنْتَجَات والخِدْمَات الَّتي يَحْتَاجها النَّاس: ما الَّذي يُحفِّز رَائِد الأَعْمَال علَى بَدْء نَشَاط تجاريّ جديد؟ وفقًا لنماذج العَمَل التَّقْليديَّة، يقوم رُوَّاد الأَعْمَال بإنشاء شَركَات جَديدَة استجابةً للاحتيَاجَات والطلبات غير المُتَوَفِّرَة في السُّوق، أيْ: إنَّ هُنَاكَ فُرْصَة لتقديم مُنْتَج أو خِدْمَة غير مَوْجُودَة حاليًّا أو غير مُتَوَفِّرَة، كما ويشير الاقْتِصاديُّون إلَى هؤلاء المبتدئين بأنَّهم رجال أَعْمَال "الفُرْصَة" من أجل التَّمييز بَيْن هؤلاء الأَفْرَاد وأولئك الَّذينَ يَبْدَؤُون أعمالهم بسبب عَدَم توفُّر فُرَص عمل أَفْضَل، ومن يُسَمَّوْنَ "رُوَّاد أَعْمَال الفُرْصَة" هم الَّذينَ يُطلِقون مَشَاريع جَديدَة استجابةً لاحتيَاجَات السُّوق، وبذَلِكَ يُعَدُّون اللَّاعِب الرَّئِيس علَى ساحة الأَعْمَال عِنْدَمَا يَتَعَلَّق الأَمْر بتعزيز النُّمُوّ الاقْتِصاديّ للمجتمع، فمَشَارِيعهم تُتيح الوُصُول إلَى السِّلَع والخِدْمَات الَّتي يَحْتَاجها الأَفْرَاد من أجل أن يكونوا مُنْتِجين وفاعلين في عَمَلِيَّات النُّمُوّ الاقْتِصاديّ(2).

1. نوفل، صبري. "رِيَادَة الأَعْمَال ولْمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة: الطَّرِيق إلَى التَّنْمِيَة المُسْتَدامة"، مَجَلَّة المال والتِّجارَة، العدد: 656، 2015م، ص 10.
2. Sappin, E.. 7 Ways Entrepreneurs Drive Economic Development. Entrepreneur, October 2016, Retrieved from https://bit.ly/2XsLaav

ومع ذلك، من المُهِمّ أن ندرك جَيِّدًا أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال والابْتِكَار يعتمدان علَى التَّمكين والمُشَـــارَكَة، فَلِكَيْ ينجح رُوَّاد الأَعْمَال في تَقْدِيم أَفْكَار جَدِيدَة وتغيير الوَاقع للأَفْضَل، فَهْم بحاجة أوَّلًا إلَى الإيمان بأنفســـهم واليقين بأَهَمِّيَّة دورهم في عَمَلِيَّات التَّنْمِيَة، وثانيًا الحُصُول علَى التَّعْليم الجَيِّد المواكِب لرُوح العصر ومجال مُتكَافِئ للمُنَافَسَة.

وفي هَذَا السِّـــيَاق، يَتَمَثَّل دَوْر القادة والحكومات وصانعي السِّيَاسَـــات العَامَّة في تهيئة الظُّرُوف الَّتِي تســـمح لمزيد من رُوَّاد الأَعْمَال ببدء مَشَارِيعهم عن طَرِيق تَنْفيذ سياسات تُغَذِّي تِلْكَ البِيئَة حتَى تنمو هَذِهِ الشَّرِكَات وسْط أجواء صَحِّيَّة ومُحَفِّزَة علَى النَّجَاح والاســـتمرار، فَفي ظلّ الظُّرُوف المُناسِبَة، يتمتَّع رُوَّاد الأَعْمَال بقدرة لا تُصَدَّق علَى التَّغْيير؛ لأنَّهم يدفعون عَمَلِيَّـــات التَّنْمِيَة والازدهار الاقْتِصادِيّ محليًّا وإقليميًّا، ويخدمون المُجْتَمَع بالمساعدة في تَصْمِيم حُلُول مبتكَرَة للمشاكل والتَّحَدِّيَات المُخْتَلِفَة.

إنَّ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة هِيَ النُّمُوذج الأَكْثَر وضوحًا وتجسيدًا لرِيَادَة الأَعْمَال، وهِيَ أبرز الأشـــكال الَّتِي تُمَثِّل تِلْكَ الفِكْرَة الاقْتِصَادِيَّة، سواءً من حَيْثُ التَّعْريف أو الشَّكْل القَانُـــونِيّ أو الخَصَائِص، بـــل المَزَايَا والعيوب، والدَّوْر الحَيَـــوِيّ الَّذِي تقوم به تِلْكَ المَشْرُوعَـــات في إطار بناء الاقْتِصاد الوَطَنِـــيّ للدُّول، من خِلال قدرتها الكَبِيرَة علَى توليـــد فُرَص عمل للقوَى العَامِلَة والتَّخفيف من حِدَّة البَطَالَة وزيادة الدَّخْل القوميّ، وتَحْقِيق التَّكامُل الاقْتِصادِيّ مع الصِّنَاعَات الكُبْرَى؛ حَيْثُ تمدّ الأَسْـــوَاق المَحَلِّيَّة بما تَحْتَاج إليه من السِّلَع والخِدْمَات.

هذا إلَى جانب ما تُســـهم به المُنْشَـــآت الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة في زيادة حجم وقيمة الصَّادرات الصِّناعِيَّة ومعالجة الاختلالات الاقْتِصَادِيَّة بَيْن الادِّخَار والاستثمار، وذَلِكَ في الدُّوَل النَّامِيَة، الَّتِي تعاني انْخِفَاض مُعَدَّلات الادِّخَار والاستثمار، نظرًا لانخفاض حجم رَأْس المَالِ اللَّازِم لإقامتها مقارنةً بالمُنْشَآت الكَبِيرَة.

بِالإِضَافَـــةِ إلَى أنَّ هَذَا النَّوْع من المَشْرُوعَات لـــه قدرة كَبِيرَة علَى الابْتِكَار والتَّجْدِيد واســـتيعاب التكنولوجيا المُتَطَوِّرَة من أجل تَنْمِيَة الاستثمار فيها، عن طَرِيق استجابتها

للتَّغيير مع المُسْـــتَجَدَّات بِطَرِيقَةٍ سهلةٍ وأقلّ تكلفة، مع مواكبة التَّقدُّم التِّقَنِيّ لتَطْوِير أدائها العامّ. ولِذَلِكَ ارتفعت مُعَدَّلات نَجَاح المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في غالبيَّة دُوَل العالَم حتَى باتت الرَّكِيزَة الأَسَاسِـــيَّة للاقتصاد العَالَمِيّ والمُسَاهِم الأَكْثَر قُوَّة في التَّنْمِيَة العَامَّة للمُجْتَمَعات الإِنْسَانيَّة بِشَكْلٍ لافتٍ.

الفَصْل الثَّانِي

صِفَات ومَهَارَات رَائِد الأَعْمَال

- **مُقَدِّمَة**
  - من هُوَ رَائِد الأَعْمَال؟
- **المَبْحَث الأَوَّل: صِفَات رَائِد الأَعْمَال**
  - أَوَّلًا: المَهَارَات التِّكْنُولُوجِيَّة
  - ثانيًا: المَهَارَات الرِّيَادِيَّة الشَّخْصِيَّة
  - ثالثًا: مَهَارَات إِدَارَة الأَعْمَال
- **المَبْحَث الثَّانِي: الصِّفات الشَّخصِيَّة لرَائِد الأَعْمَال**
- **المَبْحَث الثَّالِث: مَدارِس صِفَات رَائِد الأَعْمَال**
  - المَدْرَسَة النَّفسيَّة
  - المَدْرَسَة البِيئِيَّة
  - المَدْرَسَة السُّلوكيَّة
  - المَدْرَسَة المُعاصِرَة
  - كيف تَدْخُل عَالَم رِيَادَةِ الأَعْمَالِ؟
  - أَسَالِيب أخرَى لدخول عالَم رِيَادَة الأَعْمَال

الفَصْل الثَّاني

صِفَات ومَهَارَات رَائِد الأَعْمَال

مُقدِّمَة

مُقوِّمَات نَجَاح الفَرْد وبلوغه مستوى الرِّيَادَة يمْكِن أن تَنْبَثِق من فَحْوَى مُصْطَلَحَات؛ الإِبْدَاع، والمُخَاطَرَة، والنُّمُوّ، والرِّيَادَة النَّاجِحة لها قِيَم مُسْتَقِلَّة وإِبْدَاعيَّة لامتلاك القُــدْرَة علَى انْتِقَاء الفُرْصة المُتَاحَة في السُّــوق، الَّتي لم يُدْرِكْها الآخرون، كَمَا أنَّ الرِّيَادَة النَّاجِحة تعني القُدْرَة علَى العُبُور إلَى الشَّوَاطِئ دون تردُّد، ولها نَظْرَة واسِعَة وعَمِيقَة تمُكِّن من الكَشْف عن بَعْض المُنْطَلَقَات الَّتي لا يراها الفَرْد العادِي.

وَيَجِب أن يُؤْمِنَ رَائِدُ الأَعْمَال أنَّ المَشْرُوعَات الحَدِيثَة لَيْسَــت كُلُّها ناجِحَة، فقد واجَه العَدِيد مِنْهَا الفَشَل؛ بسبب عَدَم امْتِلاك أصحابها للمهارة والخِبْرَة الإداريَّة الكافية، أو بِسَــبَب افْتِقارِهِم لأَسَالِيب العَمَل الجادِّ والرِّيَادِيّ الضَّامِن لإِدَامَة بَقاء هَذِهِ المَشَارِيع، أو لأسباب أخرى كثيرة.

وبَعْضُ هَذِهِ المَهَارَات المَطْلُوبَة تُولَدُ مع الفَرْد منذ الصِّغَر وتَمُدُّه بعَوامِل تُساعِدُه علَى الإِبْدَاع في الأَعْمَال، والرَّغْبَة في خَوْضِ عَالَم الرِّيَادَة، وإنشَــاء المَشَارِيع الصَّغِيرَة، وهَذِهِ العَوامِل مُجْتَمِعَةً تَرْســم مَلامِحَ الحُكْم علَى مدَى نَجَاح أو فَشَــل المَشْرُوع الجَدِيد، وعلَى كون رُوَّاد الأَعْمَال يَرِثُونَ خَصَائِص مُعَيَّنَة تمكِّنهم من إقامة مَشَــارِيع أَعْمَال وإدارتها، إلَّا أنَّ حالات الفَشَل الَّتي واجَهَت البَعْض منهم تَعْكِس الحاجة المُلِحَّة إلَى تَعْلِيم الرُّوَّاد، وتَطْوِير قابليَّاتهم وزِيادَة مَعَارِفِهم ليُصْبِحُوا أَكْثَر قُدْرَة وإمكانيَّة في الحِفَاظ علَى مَشَارِيعهم.

من هُوَ رَائِد الأَعْمَال؟

هناك مَفَاهِيم مُتَعَدِّدَة لرَائِد الأَعْــمَال، مِنْهَا ما يَتَنَاوَل صِفَاتِه وخَصَائِصه، ومنها ما يَتَنَاوَل السُّلوك والنَّشَاطات العَمَلِيَّة الَّتي يقوم بها، فعلَى سَبِيل المثال يُمكِن تَعْرِيف رَائِد

الأَعْمَال بأنَّه "الشَّخْص القادِر علَى تكْوِين وإنشاء والتَّوَسُّع في المُنَظَّمَات الاقْتِصادِيَّة الموجَّهَــــة بالرِّبْح علَى ضَوْء الوَقْت والجُهْد والمَال، وذَلِكَ من خِلال المَزْج بَيْن العَنَاصِر الابْتِكارِيَّة وتحمُّل المَخَاطِر والعَمَل الدَّؤُوب، وبالاسْتِخْدَام الرَّشِيد للمَوَارِد المُتَاحَة".

كـــما عرَّفه المؤتمر الـــدَّوْليّ الأَوَّل لرِيَادَة الأَعْمَال، الَّذي عُقِـــدَ في المملكة العربيَّة السعوديَّة العام 2009م بأنَّه "الشَّخْص الَّذِي يُنْشِئ عملاً حُرًّا يَتَّسِم بالإِبْدَاع ويَتَّصِف بالمُخَاطَرة"(1).

ووَفْقًا لمَجْمُوعَة من الدِّرَاسَـــات فإنَّ رَائِد الأَعْمَال يُوصَف بأنَّه ذَلِكَ "الشَّخْص الَّذي تُحرِّكه الحاجةُ لإنْجَاز شَيْءٍ ورغبة شديدة في إِضَافَة شيءٍ للحياة"(2). وهُوَ "الشَّخْص الَّذِي تتوفَّر فيه مهارة الإِبْدَاع ورُوح القِيادَة، ويمْلِك مَهَارَات البناء المُؤَسَّـــسِيّ بجانب مَهَارَات إِبْدَاعيَّة وإداريَّة أخرَى تُسَـــاعِده في بناء التَّنْظِيم أو المُؤَسَّسَة"(3). وهُوَ أيضًا "الفَرْد الَّذِي يُنْشِئ عملاً جديدًا، ويَتَحَمَّل معظم المَخَاطِر ويَسْتَمْتِع بمعظم المكافآت." وهُوَ "الشَّخْص الَّذِي يُمارِس المُبَادَرَة من خِلال تَنْظِيم مَشْرُوع ما للاسْتِفَادَة من فُرْصَة غير مُسْـــتَغَلَّة، وبصفته صانع القَرَار، يُقرِّر ماذا وكَيْفَ ومقدار ما سَيُنْتَج من السِّلَع أو الخِدْمَات"(4).

ويُنْظَـــر إلَى رَائِد الأَعْمَال عـــادةً علَى أنَّه مُبْتَكِر ومَصْدَر للأفكار الجَدِيدَة والسِّـــلَع والخِدْمَات أو الإِجْرَاءَات التِّجَارِيَّة المُمَيَّزَة. وبشَـــكْلٍ عامّ يُمكِن القول: إنَّ "الرِّيادِيّ" هُـــوَ "الفَرْد الَّذِي يقوم بالتَّجْدِيد والتَّغْيير في الأَسْـــوَاق مـــن خِلال تَقْدِيم مُنْتَجَات وخِدْمَات ذات أَشْكَال جَدِيدَة".

1. المري، ياسر سالم. رِيَادَة الأَعْمَال الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، ودورها في الحَدّ من البَطَالَة، ص 21.
2. إدريس، عبدالجليل محمد حسنز "رِيادَة الأَعْمَال وأثرها في معالجة البَطَالَة في المملكة العربيَّة السعوديَّة"، مَجَلَّة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، مجلد: 19، عدد: 55، 2015م، ص 678.
3. بونوة، شعيب. "أثر تَطْبِيق تِكْنُولُوجْيَا الْمَعْلُومَات فِي تَحْقِيق رِيَادَة المُنَظَّمَات الْحَدِيثَة"، مرجع سابق، ص 64.
4. Entrepreneur. Business Dictionary. Retrieved from http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneur.html.

واستنادًا لما ســبق، فإنَّ رِيَادَة الأَعْمَال، تَحْتَاج بالضَّرُورَة إلَى رَائِد أَعْمَال يتَّسم بعِدَّة صِفــات، لا تَتَوافَر في غيره. وعَدَم تَوافُرها فيه، تَعْني ببســاطة فَشَــلَهُ في تَحْقِيق الأَهْدَاف المَنْشُــودَة منه، سواءً علَى المُسْتَوَى الشَّــخْصِيّ، أو علَى المُسْتَوَى العامّ، إذا كَانَت مُنَظَّمَته الاقْتِصادِيَّة ذات مُسْتَوًى أكبر، فالشَّخْص الرِّيَادِيّ -علَى سَبِيل المثال لا الحصر- يَتمتَّع بصِفَات التَّنَبُّؤ بالفُرَص الجَيِّدَة غير المستغلَّة، ومُحَاوَلَة الاسْتِفَادَة منها في تَقْدِيــم مُنْتَجَات أو خِدْمَات جَدِيدَة، ومن ثَمَّ فَهُوَ يأخذ بزِمَام المُبَادَرَة، ويَنْجَح في تَنْظِيم الآليَّات والمُتَطَلَّبَات الاقْتِصادِيَّة والاجْتماعِيَّة، وكَذَلِكَ يَقْبَل بالفَشَل والمُخَاطَرة، وقــادرٌ علَى تَحْدِيد وتَوْفِير المَوَارِد والعَامِلِينَ والمُعَدَّات وباقي الأُصُول الإِنْتَاجِيَّة الَّتِي يَحْتَاجهــا، حتَّى يُقَدِّم منها في النِّهَايَة شــيئًا مُبْدِعًا وجديــدًا وذا قيمة، إلَى جانب تمتُّعه بمختلف المَهَارَات والخَصَائِص الشَّــخْصِيَّة والإداريَّة والاجْتماعِيَّة الَّتِي تُمَكِّنه من القيام بذلك.

وفي هَذَا الفَصْل ســنركِّز علَى تِلْكَ الصِّفات الَّتِي يتَّسِــم بهَا رُوَّاد الأَعْمَال؛ من خِلال اسْتِعْراضِها، وتَوْضِيح أَهَمِّيَّتها لرِيَادَة الأَعْمَال، كحقلٍ عَمَلِيّ ذي طَبِيعَة خَاصَّة، ومن ثَمَّ مُنَاقَشَة آراء وتَوَجُّهَات المَدَارِس الإداريَّة والسَّيْكُولُوجِيَّة المُخْتَلِفَة الَّتِي عُنِيَتْ بدِرَاسَات رِيَادَة الأَعْمَال ورُوَّاد الأَعْمَال بِشَــكْلٍ رَئِيس، للوُصُول إلَى اسْتِخْلاصَات جامِعَة بشأن أبــرز الصِّفَات الَّــلازِم تَوافُرها في رَائِد الأَعْمَال، والَّتِي تُمَكِّنه من مُمارَسَــة دَوْرِه الرِّيَادِيّ في مَجَال المَالِ والأَعْمَال بِشَكْلٍ فَعَّال.

المَبْحَث الأَوَّل

صِفَاتُ رَائِدِ الأَعْمَال

كما ذكرنا سابقًا فإنَّ رَائِد الأَعْمَال هُوَ الشَّخْص الَّذِي يُنْشِئ شَرِكَة أو مُنَظَّمَة أَعْمَال تجاريَّة أو خِدْمِيَّة، من خِلال اسْتِغْلال الفُرَص غير المَسْبُوقَة وتوقُّع وإدارة الكَثِير من المَخَاطِر، ومن ثَمَّ لَيْسَ كُلُّ مَن يُنْشِئ عملًا صغيرًا هُوَ رَائِدُ أَعْمَال؛ فقد يُقِيم شَخْص ما مَشْرُوعًا صغيرًا، ويُبْقِيه علَى حاله بدون تَغَيُّرَات تُذْكَر لعشر سَنَوَات أو أَكْثَرَ فهذا الشَّخْص إذًا لَيْسَ رَائِد أَعْمَال؛ لأنَّه يفتقد الكَثِير من المَهَارَات الضَّرُورِيَّة لتَطْوِير العَمَل والارْتِقَاء بمُعَدَّلات النَّجَاح في النَّشَاط التِّجَارِيّ.

وَبِذَلِكَ تُؤَثِّر صِفَات رَائِد الأَعْمَال والمَهَارَات الَّتِي يمْتَلِكها ويفقدها في مَشْرُوعه إيجابًا وسلبًا؛ حَيْثُ يُعَدُّ هَذَا الرَّائِد جزءًا رئيسًا من رَأْس مَالِ المَشْرُوع، فالصُّورَة الَّتِي تتكوَّن عن صَاحِب المَشْرُوع النَّاشِئ عند الجُمْهُور والمتعَامِلِينَ معه لها تَأْثِيرٌ كَبِير علَى نَجَاح الشَّرِكَة ومدَى استمرارها في السُّوق.

ويمكن تَصنيف المَهَارَات المَطْلُوبَة لرَائِد الأَعْمَال في ثلاثة أَنْوَاع رئيسة، هي:

أَوَّلًا: المَهَارَات التِّكْنُولُوجِيَّة

تَنْطَوِي رِيَادَة الأَعْمَال في مفهومها علَى عُنْصُرَي الإِبْدَاع والابْتِكار، وتَحْوِيل الأَفْكَار الخلَّاقة والفُرَص الجَدِيدَة إلَى مَشَارِيع مَلْمُوسَة تُساهِم في التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة لشتَّى المُجْتَمَعات، من هُنَا أَصْبَحَت رِيَادَة الأَعْمَال بمثابة فُرْصَة جَيِّدَة لتَوْطِين التِّقْنِيَّات الحَدِيثَة، وتَسْوِيق مُخْرَجَات البَحْث العِلْمِيّ من ابْتِكَارَات وحُلُول في مَشَارِيع تجاريَّة وخِدْمِيَّة.

ولذلك كَانَ من البديهيّ أن يَتَمتَّع رَائِد الأَعْمَال ذاتُه بمَهارات تكْنُولُوجِيَّة مُتَنَوِّعَة تُمَكِّنه من التَّنَبُّؤ بالفُرَص الجَيِّدَة غير المُستغلَّة وآليَّات الاسْتِفَادَة منْهَا والقُدْرَة علَى الاتِّصَال والتَّوَاصُل السَّرِيع والفَعَّال مع الجِهَات ذات الصِّلَة بنشاطه التِّجَارِيّ، ومراقبة بِيئَة

الأَعْمَال لحظةً بلحظة، وإدارة الأَعْمَال التِّقْنِيَة، والقُدْرَة علَى التَّنْظِيم وبناء العَلاقَات والشَّبَكات والعَمَل ضمن فَرِيق مُدَرَّب.

ومن أبرز هَذِهِ المَهَارَات: القُدْرَة علَى امْتِلاك المَعْرِفَة الصَّحِيحة في مجال عمل المَشْرُوع، لكن المَعْرِفَة الَّتِي يَجِب أن يسعَى إِلَيْهَا رَائِد الأَعْمَال لَيْسَت ثابتة فيُمْكِن الحُصُول عَلَيْهَا من الكتب فَحَسْب، بل هِيَ مَعْرِفَة مُتَغَيِّرَة بِحَسْبِ تَطَوُّرَات السُّوق وتَغَيُّرَات بيئَة العَمَل، يَجِب الحُصُول عَلَيْهَا عبر مَهَـــارَات خَاصَّة في التَّدْقِيق والبَحْث ومن مَصَادِر أصيلة للبحث والتَّجْربة والخِبْرَات المُخْتَلِفَة، فعلَى سَبِيل المثال، يُمْكِن الحُصُول علَى المَعْلُومَات من خِلال شـــبكة المعارف، والأَصْدِقاء والزملاء، واستعراض تجاربهم السَّابِقَة، فَهِيَ المَصْدَر الرَّئِيس للمعلومات الأَكْثَر دِقَّة ومَوْضُوعِيَّة.

وتُعَـــدُّ تِكْنُولُوجْيَا المَعْلُومَات الآن المَصْدَر الرَّئِيس لقُـــوَّة المَعْرِفَة والإِبْدَاع، فقد أزالت مُمَيِّزَات الحَجْـــم الكبير والعَمَلاق للشَّرِكَات الكُبْرَى، وأوجدت مجالات متســـاوية للمُنافَسَة مع الشَّرِكَات النَّاشِئَة؛ لأَنَّهَا تُقَلِّل المسافات بَيْن مَصْدَر المعلومة ومن يريدها، وتَوَفُّر الوَقْت والجهـــد في العَمَل، وتجعل التَّنَوُّع ممكنًا، مِمَّا يُؤَدِّي بدوره إلَى نوعيَّة أرقَى من الإِبْدَاع والابْتِكار.

فالتِّكْنُولُوجْيَا تستطيع أن تدعم الوُصُول إلَى الحقائق، وتَوْفِير لغة مشتركة عبر ثقافات الأَعْمَال لسَدِّ الثَّغَرات المعرفيَّة، وتُسَاعِد في زيادة الوَعْي بَيْن جَمِيع أفراد فَرِيق العَمَل وتعميق التَّعاوُن بينهم من أجل إنجاح الفِكْرَة، بالإِضَافَة إلَى توفيرها كَمِّيَّة لانهائيَّة من الأَفْكَار المُمَيَّزَة، الَّتِي تُـــؤَدِّي إلَى تغذية الحسّ الإِبْدَاعِيّ وتَطْوِير الإِنْتَاج والمُخْرَجَات النِّهَائِيَّة للمَشْرُوع النَّاشِئ.

ثانيًا: المَهَارَات الرِّيَادِيَّة الشَّخْصِيَّة

تُعَدُّ هَذِهِ المَهَارَات اللَّبِنَة الأولَى لتَأْسِـــيس رَائِد الأَعْمَال، فهذه الخَصَائِص قَد يَمْتَلِكها الكَثِير من الأَفْرَاد بالفِطْرَة وتُتِيح لَهُم اســـتعدادًا كبيرًا للتَّطَوُّر والنَّجَاح المِهْنِيّ، ولكنَّ القليل من هَؤُلاء الَّذِينَ يســـتطيعون بالفِعْلِ اكتشاف هَذِهِ المَهَارَات وتنميتها مستقبلًا

وتطويعها في أَنْشِطَة تجاريَّة مُمَيَّزَة تُساهِم في تَوْفِير وظائف جَدِيدَة، وتقليل مُسْتَوَيَات البَطَالَــة في المُجْتَمَع، وإطلاق أنماط جَدِيدَة من السِّــلَع والخِدْمَات، مِمَّا يُؤَدِّي إلَى ظهور أَسْوَاق جَدِيدَة، وتقليل الفَجَوَات المَوْجُودَة في اقْتِصَادَات البُلْدَان النَّامِيَة.

وتَتَنَــوَّع هَذِهِ المَهَارَات بَيْنَ التَّمتُّع بروح المُبَادَرَة، وأخذ المُخَاطَرَة، والالتِزَام، والرَّقَابَة الذَّاتيَّة، والإِبْدَاع، والمُثَابَرَة، والرُّؤية القِيادِيَّة، والثِّقَة الشَّدِيدَة بالنَّفْس، وغيرها.

ولذلك يُمْكِن اعتبار الفَنَّان الإيطالي ليوناردو دافنشي، ومُخْتَرِع المصباح الكهربائي توماس أديســون، والأخوان رايت، مخترعَي الطائرة، رُوَّادَ أَعْمَالٍ بالمعنَى الابْتِكاريّ؛ حَيْثُ كَانَت لَدَيْهِم أحلام جريئة لفتح آفاق جَدِيدَة ورَحْبَة للبَشَرِيَّة، فلم يكن المال هُوَ دافع بيل جيتس الوحيد لتَدْشِين شَرِكَة مايكروسوفت العَمَلاقة، بل الرَّغْبَة في إحداث التَّغْيير العَالَمِيّ والنُّمُوّ المطَّرد والمستمِرّ.

كذلــك الرُّؤية والإلهــام والاعتقاد القَوِيّ في الذَّات والثِّقَة بِهَــا من أبرز المَهَارَات الشَّــخْصِيَّة لرَائِد الأَعْمَال، فرُوَّاد الأَعْمَال النَّاجِحــون يبرهنون دائمًا علَى أنَّ كلمة "مســتحيل" خرافةٌ يتمسَّــك بِهَا الضُّعْفاء فقط، فقد احتاج توماس أديسون -مثلًا- إلَى 10 آلاف محاولــة حتَّى يبتكر المصباح الكهربــائي الَّذِي يضيء لِعِدَّة ثوانٍ، وما كَانَ له أن يصل لاختراعه العبقريّ ذاك من دون ســمَات الإصرار والمثابرة وسِمَات أخرَى شَّــخصِيَّة توافرت لديه منذ الصغر، وتُعدُّ ضَرُورِيَّة لأيِّ رَائِد أَعْمَال آخر، والَّتِي سنتناولها تفصيلًا في المَبْحَث التَّالِي.

ثالثًا: مَهَارَات إِدَارَة الأَعْمَال

الَّتِي تُسَــاعِده علَى وضْع الأَهْدَاف، والتَّخْطِيط المنظَّم للعَمَل، واتِّخَاذ القَرَار، وتَطْوِير العَلاقَات المِهْنِيَّة والإِنْسَــانيَّة بَيْنَ فَرِيق العَمَل، والتَّسْوِيق النَّاجِح لمُنْتَجَاته أو خِدْمَاته، والمَهَارَات المَالِيَّة والمُحَاسَــبِيَّة، وآليَّات الرَّقَابَة، والتَّفاوُض الفعَّال، وكيفيَّة طرح المُنْتَج أو الخِدْمَة في السُّوق، ومتابعة مُعَدَّلات النُّمُوّ.

وتكمُـــن أهَمِّيَّة المَهَارَات الإداريَّـــة في أنَّها المُكَمِّل الرَّئِيس للمَهَـــارَات التّكنُولُوجيَّة والشَّـــخْصِيَّة، فالإِبْدَاع والتَّحْفِيز والمثابرة لَيْسَت المَهَارَات الوحيدة المَطْلُوبَة من رَائِد الأَعْـــمَال كي يُواصِل نجاحه؛ فالنَّجَاح الأَوَّل قَد يَحْتَـــاج بالفِعْلِ لتَحْفِيز حتَّى تَحْقِيق الهَدَف، ولَكِنْ لمواصلة هَذَا النَّجَاح، والحِفَاظ علَى ما وصل إليه رَائِد الأَعْمَال؛ يَجِب أن تَكُون لديه مَهَارَات إداريَّة لتَطْوِير العَمَل والحِفَاظ علَى المكتسبات الَّتِي حصل عَلَيْهَا، خَاصَّةً في ضوء تَطَوُّر مَفْهُوم الرِّيَادَة من مُجَرَّد حســـاب الكَمِّيَّات الَّتِي سَوْفَ ينتجها والأَرْبَاح الَّتِي سيحصل عَلَيْهَا إلَى مُمارَسَة التَّغْيير الاقْتِصادِيّ والإِدَارِيّ والتِّقَنِيّ الَّذِي يُؤَثِّر بعمق في نَجَاح مُخْتَلَف المَشْرُوعَات.

ومن أبرز هَذِهِ المَهَارَات الإداريَّة:

- **وضوح الرُّؤية والهَدَف:**

فيجـــب أن يكُون رَائِد الأَعْمَال قادرًا علَى تَحْدِيد هدفه بدِقَّة ووضوح، بعيدًا عن المُبَالَغَات أو النَّبْرة التَّشـــاؤميَّة أو التَّفاؤليَّة، فيُحَدِّد النَّتَائِج المَرْجُوَّة من مَشْرُوعه، وما يَلْزَم ذَلِكَ من أَنْشِطَة وإجراءات يَجِب أن يقوم بها مع فَرِيق العَمَل، والجَدْوَل الزَّمَنِيّ المحدَّد، والجُهْد المقدَّر.

فحين يَعْرِفُ ما هُوَ هدفُهُ بوضوح، سَـــوْفَ يضمـــن، إلَى حَدٍّ بعيد، القُدْرَة علَى الاسْـــتِمْرار عِنْدَمَا تَتَعَقَّد الأُمُور وتُصْبِح الطُّرُق شائكة؛ لأَنَّه سَيَكُونُ حينها قادرًا علَى تَحْدِيد ما يريد التَّرْكيز عليه، وما يُمْكِن تجاهله خِلال تِلْكَ الفَتْرَة.

من المُهِمّ أيضًا ألَّا تَكُون أَهْدَاف رَائِد الأَعْمَال فَقَطْ بعيدة المدى، بل يَجِب أن يكُون لديـــه أَهْدَاف بعيدة المدى، وأخرَى مُتَوَسِّـــطَة المدى، وثالثة قَصِيرَة المدَى أيضًا. وبهذه الطَّرِيقَة سَيَكُونُ لديه القُدْرَة علَى التَّخْطِيط اليوميّ والأسبوعيّ والشَّهْرِيّ، ومن ثَمَّ السَّنَوي بدِقَّة كبيرة.

- **الدِّقَّة والمَوْضُوعِيَّة:**

رَائِد الأَعْمَال النَّاجِح هُوَ الَّذِي يَسْـــتَطِيع الفَصْل بَيْن قراراته المُهِمَّة وبين أهوائه الشَّـــخْصِيَّة؛ فتكون جَمِيع قراراته نابعةً من مَعْلُومَات موثوقة وموثَّقَة، ومُؤَسَّسَة

علَى أدِلَّةٍ قَدْر المستطاع، وهُوَ ما يتطلّب منه دائمًا الاسْتِعَانَة بأهل الخِبْرَة في المَجَال، وألَّا يُسْنِد المَهَامّ لمن لا يَصْلُح لها بدافع القُرب الشَّخْصِيّ منه أو أيَّة دَوَافع عاطفيَّة أخرى، لذلك يَجِب أن يَتَمَتَّع رَائِد الأَعْمَال بالقُدْرَة علَى جَذْب أَصْحَاب الكفاءات والمواهب، والعَمَل معهم لتشكيل فَرِيق مُتَمَيِّز وفعَّال وعلَى قدر عالٍ من المَسْؤُوليَّة.

- **الاستقلاليَّة:**

والمقصود بذلك: قدرته علَى الإِدَارَة الدِّيمقراطيَّة لمَشْرُوعه الَّتِي تسمح لفريق العَمَل بالحُرِّيَّة في التَّعْبِير وإبداء المقترحات ثُمَّ دراستها وتَحْلِيلها بمَوْضُوعِيَّة، وفي الوَقْت ذاته يَحْتَفِظ بالاستقلاليَّة في اتِّخَاذ القَرَارَات النِّهَائِيَّة، وأن يكُون أيضًا ذا شَخصِيَّة مُؤَثِّرة تُمَكِّنه من اتِّخَاذ القَرَار السليم في الوَقْت المُنَاسِب.

- **الخِبرَة الفَنِّيَّة:**

يتمتَّع رَائِد الأَعْمَال النَّاجِح بالقُدْرَة علَى الاسْتِخْدَام الأَمْثَل للمَوَارِد المُتَاحَة في مَشْرُوعه والاسْتِفَادَة من خِبرَات الآخَرِينَ لتَحْقِيق الأَهْدَاف المَنْشُودَة، كمَا لديه القُدْرَة علَى فَهْم وتَحْلِيل البَيَانَات المَالِيَّة، والمَعْرِفَة الوثيقة بطبيعة العَلاقَة بَيْنَ المَرَاحِل المُخْتَلِفَة للعَمَلِيَّات الإِنْتَاجِيَّة وكَذَلِكَ المَهَارَات التَّصْمِيميَّة والتَّسوِيقِيَّة للسِّلَع والخِدْمَات.

- **القُدْرَة علَى بناء عَلاقَات مُمَيَّزَة مع فَرِيق العَمَل:**

يمْتَلِك رُوَّاد الأَعْمَال القُدْرَة علَى التَّوَاصُل الجَيِّد مع الآخَرِينَ والتَّأْثِير الإيجابِيّ عليهم وإقناعهم بأفكارهم ودوافعهم، ومِن ثَمَّ دفعهم للتَّحَرُّك في الاتِّجَاهات الَّتِي يُخَطِّطُون لها لإنجاز الهَدَف المُحدَّد، وفي نَفْس الوَقْت يتَّسِمون في التَّعَامُل معهم برُوح المَرَح والبَهْجَة والتَّعاوُن واللَّبَاقَة، بحيث تَكُون العَلاقَات قَائِمَة بينهم علَى الاحترام والثِّقَة والتَّقْدِير.

- **الرَّغْبَة في الإِنْجَاز:**

يَعْتَرِف علماء النَّفْس بوجود تَفاوُت بَيْن الأَشْخَاص من حَيْثُ الرَّغْبَة في الإنجاز، فالأَفْرَاد من ذَوِي المُسْتَوَى المُنْخَفِض من الإنجاز غالبًا ما يقتنعون بأوضاعهم

الحاليَّة، ولا يرغبون في المجازفة بتغييرها، أو حتَّى التَّقدُّم بأَكْثَر ما تُحَقّق سـابقًا، في حِـين أنَّ هُنَاكَ أفرادًا يَتمتَّعون برغبة جامحة في تَحْقِيق مُسْـتَوَيَات أعلَى من الإنجاز قياسًـا بأوضاعهم الحاليَّة. وقَد أشارت دِرَاسَات عديدة لوجود رابط قَوِيّ بَيْن الرَّغْبَة في الإنجاز ومستوَى نَشَاط الرِّيَادَة؛ حَيْثُ تُظْهِر تِلْكَ الدِّرَاسَات أنَّ الرُّوَّاد هم شَرِيحَة خَاصَّة من المُجْتَمَع تمتاز بحبِّ الإنجاز، قياسًا ببقيَّة أَفْرَاد المُجْتَمَع(1).

- **الالتِزَام والتَّخْطِيط المسبق:**

في عالَم الأَعْمَالِ، من السُّـهُولة بمـكان أن تَتَحَكَّم أولويَّات الآخَرِينَ في وقتك، فالكُلّ يريد منك أن تفعل شـيئًا لهم، مكالمات هاتفيَّـة، بريد إِلِكْتِرُونِيّ، مواعيد مسـبقة، اجتماعات طويلة... إلخ، ولَكِنَّ رَائِد الأَعْمَال النَّاجح يُخَطِّط يَوْمَه بشَكْلٍ مُسْبَق، ويحدِّد أولويَّاته بوضوح ثُمَّ يُخصِّص لها القَدْر المُنَاسِب من وقته اليوميّ أوَّلًا وقبـل البَدْء في أيّ عمل آخر،فرَائِد الأَعْمَال النَّاجح يعرف أن كُلّ يوم جَدِيد يَضَع لَبِنَةً أخرَى لبناء مسـتقبله، فيُنَظِّمه علَى أَفْضَل حال، من خِلال رُؤْيَة هدفه الأكبر والصُّورَة الكَبِيرَة لمَشْرُوعه، وبشَـكْلٍ واقِعِيّ، ويُدْرِك في الوَقْت نفسه، التَّفاصِيل الدَّقِيقَة للمَشْرُوع، وهُوَ ما يَحْتَاج لقُدُرَات مُتَمَيِّزَة في مجال التَّحْلِيل والرَّبْط بَيْنَ المُتَغَـيِّرَات البيئيَّة الَّتِـي قَد لا يملكها الآخرون، كَمَا لا يدع رَائِد الأَعْمَال يومًا يمُرّ إلَّا وقَد قام بعمل تَقْيِيم كامل لِهَذَا اليَوْم لمعرفة نِقَاط تَقَدُّمِه ومَوَاطِن تقصيره. وفي هَذَا الإطار تُؤَكِّد الدِّرَاسَـات علَى وُجُود عَلاقَة إيجابيَّة بَيْن مدَى الالتِزَام بالخُطَط الَّتِي يضعها رَائِد الأَعْمَال، ومستوَى نَجَاح العَمَل(2)، وذَلِكَ لأنَّ بقاء ونُمُوّ الأَعْمَال لا يُبْنَى فَقَطْ علَى وُضُوح الأَهْدَاف والرُّؤية، بل إنَّ نُمُوّها يعتمد أساسًـا علَى قدرة أصحابها علَى الالتِزَام والتَّنْظِيم، والتَّخْطِيط الجَيِّد.

1. الشـماع، خليل. "تمويل المُنْشَـآت الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـطَة :رِيادَة الأَعْمَال"، محاضرات، الأكاديمية العربية للعلوم المالية، ص 42.
2. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. Entrepreneurship (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education, 2012. . Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. Entrepreneurship (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education, 2012.

- **التَّنَبُّؤ المُبَكِّر بالمُشْكِلات:**
رَائِد الأَعْمَال النَّاجِح لَيْسَ مـــن لديه فَقَطْ القُدْرَة علَى اقْتِناص الفُرَص الثَّمِينَة، ولكِنَّه أيضًا القادِر علَى تحسُّـــس المُشْكِلات قبل حدوثها والتَّنَبُّؤ بمواطن الضَّعْف في مَشْرُوعه النَّاشِئ قبل بدء التَّنْفِيذ، ومُحَاوَلَة التَّغَلُّب عَلَيْهَا قبل استفحال آثارها السَّلْبِيَّة.

ومن أَكْثَر الأسباب الَّتِي تَقُود رُوَّاد الأعمال للفَشَل، وخاصَّة للمُستَجَدِّينَ في مجال ريادة الأعمال، هي:

- **عَدَم الاهتمام الكافي بالتَّخْطِيط:** وخَاصَّةً التَّخْطِيط المكتوب، بَعْض رُوَّاد الأَعْمَال يُقلِّلون من أهَمِّيَّة خُطَّة العَمَل، إلَّا أنَّ الخُطَّة المكتوبة تُســـاعِد في تَطْوِير الأَفْكَار إلَى عمل حقيقيّ في السُّوق وتُضاعِف احتمالات النَّجَاح وزيادة الحافز للإِبْدَاع والابْتِـــكار، ويَجب أن تكُون تِلْكَ الخُطَّـــة مُقْنِعَةً وقابلةً للتَّنْفِيذ، ويُفَضَّل أن تكُون مكتوبة حتَّى يَسْـــتَطِيع رَائِد الأَعْمَال مُتَابَعتها باسْتِمْرَار، وتعديلها وفْق الحاجة؛ فعَدَم وُجُود التَّخْطِيط يُعْتَبَر أحَد عوامل فَشَل رُوَّاد الأَعْمَال.
- **الرَّغْبَة بالعائد السَّرِيع:** يرغب العديد من رُوَّاد الأعمال بالكَسْب المَادِّيّ السَّرِيع، مِـــمَّا قد يقودهم لحَرْق بعض مراحل المَشْرُوع؛ الأمر الَّذِي قد يُؤَدِّي إلى فشـــل المَشْرُوع لاحقًا، وقد يقود إلى إحجام رائد الأعمال عن الدُّخُول بمَشَارِيع جديدة.
- **الفَشَـــل في اختيار فكرة المَشْرُوع:** فالأفكار الجَيِّـــدَة قد لا تقود بالضرورة إلى مَشَـــارِيعَ نَاجِحةٍ، فقد لا تجد مُخْرَجَات المَشْرُوع رغبةً من المُسْتَهْلِكِينَ بالشِّرَاء أو الاقتناء، وهنا يَجِب دِرَاسَة السُّوق، وبحثه جَيِّدًا أوَّلًا، فكُلّ من خاطَر بافتراض أنَّ مُنتجه، أو فِكْرَته رائجة بالفِعْل، ولا تَحْتَاج إلَى دِرَاسَـــات سُوق، وتَقْيِيم للمَخاطِر المُتَوَقَّعة مثل الطَّقْس السَّـــيِّئ، والحوادث، وتأخير وصول بَعْض المَوَارِد، سَـــيَكُونُ الفَشَل هُوَ الاحتمال الأقرب إليه.
- **عـــدم قابليَّة الفكرة للتَّنْفِيذ:** فبعض الأفـــكار الجَيِّدَة قد لا تكون قَابِلَة للتَّنْفِيذ، وقَابِلِيَّة التَّنْفِيذ هذه تُعْتَبَر نِسْـــبِيَّة، فما هو قَابِـــل للتَّنْفِيذ في بيئة ما قد لا يكون

كذلك في بيئة أخرى، فبعض الأفكار تحتاج لبيئة تكنولوجيَّة مُتَطَوِّرَة قد لا يُؤَمِّنها المحيط، أو لموَادّ أَوَّلِيَّة غير موجودة مَحَلِّيًّا، وبالتَّأْكِيد فعَدَم القَابِلِيَّة للتَّنْفِيذ سيَقُود رائد الأعمال للفَشَل الحَتْمِيّ.

- **وُجُود مُنافَسَـــة قَوِيَّة:** وتلك هِيَ قاعدة اللُّعْبَة، الَّتِي لها مُسْتَوَيَات من الصُّعُوبة، فاختيارُ رائد الأعمال مجالات عمَل ذات مُنَافِسَة قَوِيَّة قد تقوده للفَشَل في تسويق الخِدْمَات أو المُنْتَجَات.
- **الفَشَل في اختيار فريق العَمَل:** ففريق العمل محدود الكفاءة سيقود رائد الأعمال للفَشَـــل الحَتْمِيّ، وهذا ما يُلاحَظ لدى رُوَّاد الأعمال المُسْـــتَجَدِّينَ، الَّذِينَ يُغْفِلُونَ أهَمِّيَّة كفاءة فريق العَمَل.
- **ضَعْف الخِبْرَة التَّسْـــوِيقِيَّة:** قد ينجح رائـــد الأعمال في جميع خُطُوَات ومَرَاحِل الانطلاق بالمَشْرُوع، ولكِنَّه يَفْشَل في تســـويقه، وهذا ما سيقوده للفَشَل الحَتْمِيّ، فالخِدْمَات والمُنْتَجَات الجَيِّدَة تَحْتَاج لتســـويق جَيِّد يتناسب مع جَوْدتها، وإغفال هذه النُّقْطَة يُعْتَبَر من أســـباب فَشَـــل رُوَّاد الأعمال، والتَّسْويق هنا يشمل مختلف الجوانب التَّســـويقِيَّة، مِن المُنْتَج إلى التَّسْعِير فالتَّرويج وغيرها من عناصر المَزِيج التَّسْوِيقِيّ الحديث.

المَبْحَث الثَّاني

الصِّفات الشَّخْصِيَّة لرَائِد الأَعْمَال

تَعْتَمِد مُؤَسَّسَـــات الأَعْمَال الكُبْرَى في الأَسَـــاس علَى التَّخْطِيط الدَّقِيق المُنَظَّم من أجل الارتقاء بالإِنْتَاج وتَطْوِير الكفاءات وتقليل التَّكْلِفة، وتَجَنُّب المُخَاطَرة، وتكرار آليَّـــات التَّصنيع لإنتاج الحَجْم الاقْتِصادِيّ الكبير المرغوب به دون مُجازَفة، بَيْنَمَا يُعَدُّ رَائِد الأَعْمَال تجسيدًا حيًّا لتحويل الأَفْكَار الجَدِيدَة أو المُبْتَكَرَة لمَشَارِيع تجاريَّة وخِدْمِيَّة من أجل بَدْء الإِنْتَاج وتَحْقِيق الرِّبْح والتَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة.

فَرَائِـــدُ الأَعْمَالِ هُوَ عادةً صَاحِب المَشْرُوع الصَّغِير، الَّذِي يُمَثِّل فِكْرَة جَدِيدَة، نوعًا ما. وعِنْدَمَا نُسَـــمِّي شَـــخْصًا من أَصْحَاب الشَّرِكَات الكبرَى بأنَّه رَائِد أَعْمَال أمثال: بيل جيتس، وستيف جوبز، فإنَّ ذَلِكَ لكونهم قَد بدؤوا هَذِهِ الشَّرِكَات من الصِّفْر كمَشْرُوع جديـــد، واعتمدوا في تفكيرهم علَى صِفَات المُخَاطَـــرة وكَسْر الرُّوتِين والخروج من التَّكْرار والخُطَط التَّقْلِيدِيَّة.

مثـــل هَذِهِ الصِّفات يُمْكِن أن تظهر في الرِّيَادِيّ منـــذ الطفولة، وتَتَطوَّر معه بمرور السَّـــنَوَات لتزيد من رَغْبَتِهِ في إنشاء مَشْرُوع صغير، ولكنَّ صِفَات الرِّيَادَة لا تقتصر علَى مَن أظهر هَذِهِ العَلامَات في صِغَره فقط، بل من نجح في تنميتها وتَطْوِيرها فيما بعد. وفي هَذَا الصَّدَد، تُشِير إحصائيات الجمعيَّة الأَمْرِيكِيَّة للإدارة، إلَى أنَّ 90% من الأطفال لَدَيْهِم اســـتعداد ليكونوا رُوَّاد أَعْمال، ولَكِنَّ 88% منهم يفقد الرَّغْبَة بمُجَرَّد البلوغ بِسَبَب عَوامِل داخِلِيَّة وخَارِجِيَّة مختلفة(1).

---

1. الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن. رِيَادَة الأَعْمَال، المَمْلَكَةُ العَرَبِيَّةُ السُّعُودِيَّةُ، دَارُ العُبَيْكَانِ للتَّعْلِيمِ، 2019م، ص 40.

وفيما يلي نتناول أهمّ الصِّفات المُرْتَبِطَة برَائِد الأَعْمَال، الَّتِي يأتي في مقدِّمتها:

- **امتلاك الأَفْكَار المُبْتَكَــرَة والقُدْرَة علَى تَحْلِيلها:** فالفِكْرَة هِيَ البدَايَة الطَبِيعِيَّة لأيِّ شَخْص يريد أن يكُون رَائِد أَعْمَال، وبدونها لن يكُون هُنَاكَ مَشْرُوع قَادِر علَى إتمامه وتَنْفِيذه، والأَمْر لَيْسَ بالصُّعُوبة الَّتِي تَتَصَوَّرها، فَهُنَاكَ مئات الأَفْكَار الَّتِي تَمُرّ علَى ذهنك يوميًّا، حتَّى الأَشْخَاص الَّذِينَ يُعدُّون أنفسهم أشخاصًا تَقْلِيدِيِّينَ، تَمُرّ بأذهانهم آلاف الأَفْــكَار الجَدِيدَة يوميًّا. فالرَّغْبَة في الإِبْدَاع وخَلْق الأَفْكَار مَوْجُودَة في لدَى جميع البَشَر، وهُوَ جَوْهَر الرِّيَادَة.
كُلّ ما نحتاجه هُوَ اكْتِشَــاف الغريزة الرِّيَادِيَّة بداخلنا، واسْتِخْدَامهَا لإبْدَاع أَنْوَاع جَدِيــدَة من المِهَن أو الخِدْمَات أو المَشْرُوعَات أو حتَّى الألعاب، وذَلِكَ من خِلال إيقاف هَذِهِ الأَفْكَار وتَحْلِيلها وتنقيتهــا، وإخضاعها للفِكْرِ التَّجْرِيبِيّ، والإيمان بأحدها والاقتناع بِهَا بِشَــكْلٍ مُطْلَق، فَفي الوَاقع كُلّ شَخْص فينا يُعَدّ مَخْزَن من الأَفْكَار الجَدِيدَة غير المسبوقة، ولكن هُنَاكَ مَن يُفكِّر في اغتنامها أو تحويلها من مُجَرَّد فِكْرَة إلَى واقع، وهُنَاكَ مَن لا يهتمُّ ويتركها تمرُّ مرور الكرام.
- **الإخلاص للعَمَلِ والفِكْرَة:** الإخلاص أحد العَنَاصِر الأَسَاسِيَّة للتَّحْفِيز علَى الإِبْدَاع والابْتِكار، فمع الولاء التَّامّ للعَمَلِ والفِكْرَة، تأتي الأَفْكَار المُلْهِمَة المُحَفِّزَة علَى العَمَل، الَّتِي تُسَــاعِد علَى إنجازه في أسرع وقت بأَفْضَل شكل، وهُوَ ما يُؤَدِّي إلَى إتقان العَمَل بإخلاص، وإنتاج مُخْرَجَات جَيِّدَة تُساهِم في نَجَاح المَشْرُوع بِشَكْلٍ عامّ.
والخُطْوَة الأولَى في الإخلاص للعَمَلِ، بِالنِّسْــبَة لرَائِد الأَعْمَال هِيَ إِجْرَاء الحوار مع نفســه ومع معاونيه من أجل الخروج بأَفْضَل الخُطَط والأَفْكَار الإِبْدَاعيَّة من أجل المَشْرُوع الصَّغِير، وهُوَ ما يُوَلِّد بالتَّالي الولاء والانتماء للمَشْرُوع الَّذِي يُساهِم الجميع في تَنْفِيذه وإنجاحه.
- **الرُّؤية والإِبْدَاع:** فهذا الشَّخْص "رَائِد الأَعْمَال"، وبعد أنَّ ابتكر الفِكْرَة، كَانَ لديه رُؤْيَة واضحـــة حول ما يَجب أن يقوم به من خُطُوَات من أجل إنجاح تِلْكَ الفِكْرَة وتحويلها لمَشْرُوع ناجح، وذَلِكَ من خِلال التَّخْطيط للحدِّ من مخاطر الفَشَل، وهُوَ أمرٌ لا يحدث مَرَّة واحدة في الحَيَاة المِهْنِيَّة لرَائِد الأَعْمَال، بل يَسْتَمِرّ معه طوال العمر.

ويُمْكِن تقسيم رُؤْيَة رَائِد الأَعْمَال إلَى ثلاث رؤَى فرعيَّة، هِيَ: الخُطَّة (أ)، و(ب)، و(ي)، أمَّا الخُطَّة الأولَى فَهِيَ ما تَفْعَلُهُ في الوَقْت الرَّاهِن في مَشْرُوعك الصَّغِير، وهِيَ خُطَّة قابلة للتَّعْدِيل دائمًا لحين الاستقرار علَى المَشْرُوع بكافَّة تَفاصِيله، أمَّا الخُطَّة (ب) فَهِيَ الخُطَّة الَّتِي تَسْتَمِرُّ معك طوال فَتْرَة المَشْرُوع، ويَتِمّ تغييرها في حدود ضَيِّقَة وفْقًا لتَقَلُّبَات السُّوق وتغييرات المَشْرُوع والعُمَلاء وغيرها من العوامل، أمَّا الخُطَّة (ي) فَهِيَ نقطة الرُّجُوع، وطَوْق النَّجَاة في حال فَشَل المَشْرُوع؛ فلا يَجِب أن تَكُون نِهَايَة المَشْرُوع هِيَ نهايتك الشَّخْصِيَّة، وهِيَ خُطَّة تَعْتَمِد عَلَيْهَا في الظُّرُوف الصَّعْبَة، ومع نِهَايَة المَشْرُوع(1).

ويُعَدّ الإِبْدَاع من أهَمّ السِّمَات الَّتِي يَتمتَّع بِهَا رَائِد الأَعْمَال؛ حَيْثُ إنَّ هَذِهِ السِّمَة تُعَزِّز قدرة رَائِد الأَعْمَال علَى التَّفْكِير المُبْدِع، وتَحْلِيل المشاكل الَّتِي تُواجِهُه أثناء العَمَل، بل الإِبْدَاع في تَطْوِير المُؤَسَّسَة نفسها، والشَّرِكَة الَّتِي أَسَّسَها، وكَذَلِكَ سَعَة الأفق وغيرها من المَهَارَات اللَّازِمَة لرِيَادَة الأَعْمَال.

وأثبتت الدِّرَاسَات والبحوث أنَّ التَّحوُّل لمُجْتَمَع المَعْرِفَة، يَتَأتَّى ببُلُوغ الاقْتِصاد المَعْرِفِيّ الَّذِي يُبنَى علَى اسْتِغْلال طاقات الإِبْدَاع والخيال لدَى الأَفْرَاد؛ حَيْثُ سَاهَمَت الثَّوْرَة التّكْنُولُوجِيَّة والمعرفيَّة في اقتحام فضاء المَعْلُومَات واكتشاف كمّ لا نهائيّ من الحَوافز الجَدِيدَة والمُدْخَلات الَّتِي تُشَكِّل المادَّة الخَامّ لعمليَّة الإِبْدَاع والابْتِكار، وتَنْمِية الإدراك العقليّ، ما يُؤَدِّي إلَى تطوُّر نوعيّ ملحوظ في قُدُرَات الأَفْرَاد ومستوَى تفكيرهم وإِبْدَاعهم.

- **الثِّقَة الشَّدِيدة بالنَّفْس:** يشعر الأَفْرَاد الَّذِينَ يَتمتَّعون بالثِّقَة بالنَّفْس أنَّهُم قادرون علَى مواجهة التَّحَدِّيَات الَّتِي يُواجِهُونَها، وأنَّ لَدَيْهِم الإمكانات لمعالجة المُشْكِلات الَّتِي تَعْتَرِض طريقهم؛ إذ تشير مُعْظم الدِّرَاسَات أنَّ رُوَّاد الأَعْمَال هم شَرِيحَة تَتَمَتَّع بخاصيَّة الاعْتِماد علَى الذَّات، تُدْرِك مشكلات البَدْء بالمُنْشَآت الجَدِيدَة، ولَكِنَّهَا ترَى أنَّها قادرة علَى مُعالَجَتها بنجاح.

1. هوفمان، ريد. البَدْء بنفسك، مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الأولى، 2013م ص 58.

كما أنَّ اعْتِقاد الرُّوَّاد بقُدْرَتهم علَى تَذْلِيل كافَّة المُشْكِلات الَّتِي قَد تَعْتَرِضُهم تَنْبُع من إحْساسِهم الدَّاخِلِيّ بالذَّات وإمكاناتها الحَقِيقِيَّة، قياسًا بنظرة بقيَّة أَفْرَاد المُجْتَمَع الَّتِي ترَى أنَّ للحَظّ والمُصادَفة والظُّرُوف أثرًا كبيرًا في صِيَاغَة فُرَص النَّجَاح.

- **الانْضِبــــاط الذَّاتي:** بَدْء عَمَل جَدِيد يتطلَّب من الرِّيَادِيّ أن يَتمتَّع بقدرٍ عالٍ من المَعَايير الذَّاتيَّة الوَاقِعِيَّة، ويَتَقَبَّل المَسْؤُولِيَّة ولديه الاسْتِعْداد للمُحاسَبَة، وأن يكُون قادرًا علَى ضَبْط العَوامِل الخَارِجِيَّة المُؤَثِّرة به والسَّـــيْطرَة عَلَيْهَا بِشَكْلٍ فعَّال، بما يُمَكِّنه من قيادة دفَّة العَمَل بكفاءة وفاعليَّة.
- **الاسْتِعْداد والمَيْل نَحْو المُخَاطَرة:** إنّ أيّ شَخْص لديه الشَّجَاعَة أن يَبْدَأ عملًا جديدًا أو فريـــدًا هُوَ رجل ريادِيّ، وهُوَ مـــا يُعَدُّ مُخَاطَرَة في حدِّ ذاته، ما يَلْزَم أن يكُون جريئًا، لا يخشَى الفَشَـــل أو التَّجْربة، ويُعدّه ضريبة النَّجَاح، وتلك المُخَاطَرة تبدأ مع انطلاق المَشْرُوع وتَسْـــتَمِرّ معه حتَّى بداية جَنْي الأَرْبَاح الأَوَّلِيَّة، وكُلَّمَا زادت درجة الرَّغْبَة في النَّجَاح ازداد المَيْل للمَخاطِرة.

ولكن في هَذَا الإطار يَجِب أن نُشِــير إلَى أنَّ المُخَاطَرة تَخْتَلِف تمامًا عن المُقامَرة؛ فالَّـــذِي يختار المُخَاطَرة يَجِبُ عَلَيْهِ العَمَل الشَّـــاقّ، وانتهاز الفُرَص الجَيِّدَة، بَيْنَمَا تقوم المُقَامَرة علَى الحَظّ والمُصَادَفَة، إضافةً إلَى ذَلِكَ فإنَّ المُخَاطَرة تكُون مَحْسُوبة بدِقَّة مُتَناهِيَة، ويمُكِن التَّنَبُّؤ بنجاحها أو فَشَلها، بَيْنَمَا المُقامَرة تَعْتَمِد علَى الظُّرُوف المُحِيطَة بِنِسْبَة كبيرة.

وتَتَفاوت المَخَاطِر الَّتِي يتحمَّلها رُوَّاد الأَعْمَال في تَأْسِيس أو تشغيل منشآتهم، فهم يَتَحمَّلون -علَى سَـــبِيل المثال- المُخَاطَرة المَالِيَّة عِنْدَمَا يســـتثمرون أموالهم وأموال الشُّرَكاء أو المُمَوِّلِينَ في مَشَـــارِيع جَدِيدَة غير مسبوقة، أو وسط أجواء شَرِسَة من المُنَافَسَة من كُبرَى الشَّرِكَات العَامِلَة في المَجَال ذاته، أو يتحمَّلُون مُخَاطَرَة الاسْتِقَالَة من أَعْمَالهم الأصليَّة الَّتِي تَتَمَتَّع بالاسْتِقْرار النِسْبِيّ، من أجل تَدْشِين أَنْشِطَة جَدِيدَة غير مَضْمُونـــة العَواقِب، هَذَا إلَى جانب المُخَاطَـــرة بالوَقْت والجُهْد والكَثِير من المَخَاطِر المُفاجِئَة غير المعلومة مُسبقًا لرَائِد الأَعْمَال الَّتِي قَد تُطِيح بمَشْرُوعه أرضًا، مثل: حوادث الحريق، وإصابات العَمَل، وغيرها.

ولذلك يَتَمتَّع الرِّيَادِيّ بمهارة حســـاب المَخَاطِر بدِقَّـــة، وتَحْدِيد البدائل المُتَاحَة، واتِّخَاذ الإِجْــرَاءَات اللَّازِمَة للحَدّ من المَخَاطِر المُتَوَقَّعـــة، أو التَّحَكُّم في نتائجها السَّلْبِيَّة وضمان عَدَم خروجها عن السَّيْطَرَة.

- **الشَّغَف ببيئة الأَعْمَال:** يتمتَّع الكَثِير من رُوَّاد الأَعْمَال بمستوًى عالٍ من الحماس والشَّـــغَف ببيئة الأَعْمَال، وهَذَا الشَّـــغَف الفِطْرِيّ يُعَدُّ حافزًا مهمًّا لخَوْضِ عالَم الأَعْمَالِ ومُمارَسَة أَنْشِطَة الرِّيَادَة.
- **الرَّغْبَة في إِضَافَة شيءٍ جَدِيد للحياة:** وهُوَ المعنَى الأَسَاسِيّ للرِيَادَة، فتأخذ رِيَادَة الأَعْمَال أبعادًا اقْتِصادِيَّة واجْتِماعِيَّة؛ إذ إنَّ قيمة جَدِيدَة تَنْتُج عن إِنْشَاء المَشْرُوع، وفي هَـــذِهِ النَّظْـــرَة الاقْتِصادِيَّة يُنْظَر إلَى الإِبْدَاع علَى أنَّـــه إيجَاد تَوافُق جَدِيد للعَوامِـــل الاقْتِصادِيَّة. ويُرَكِّز المَشْرُوع الرِّيَادِيّ عادةً علَى الإِبْدَاع، الَّذِي قَد يكُون إِبْدَاعًـــا تِكْنُولُوجِيًا، أو مُنْتَجًا جديدًا، أو طَرِيقَة جَدِيدَة في تَقْدِيم المُنْتَج، أو تَقْدِيم خِدْمَة جَدِيدَة، كَمَا أنَّ رَائِد الأَعْمَال لا يعمل في الفَراغ بل له مُحِيط اجْتِماعِيّ يتلقَّى الدَّعْم والتَّوْجيه من خِلاله، كَمَا أنَّه يتعامل مع العُمَّال والمستخدمين والمُسْتَهْلِكِينَ، والمُجْتَمَـــع المَحَلِّيّ والحُكُومَة، وهِيَ المجموعات الَّتِـــي يُقَدِّم لها الخِدْمَة الجَدِيدَة، ويُتَوَقَّع منهم المكافأة علَى ما يقوم به، وهُوَ ما يجعله يبحث دائمًا عن الجَدِيد
- **الإصرار علَى النَّجاح:** يَتَمَيَّز الرِّيَادِيّ بمعرفة الأَهْدَاف الَّتِي يريد الوُصُول إِلَيْهَا بدِقَّـــة لِذَلِكَ فَهُوَ يعمل بمثابرة وبدرجـــة أَكْبَر من الفَرْد العاديّ لتَحْقِيق النَّجَاح، فيجب أن يَكُون رَائِد الأَعْمَال ذا طُمُوحٍ غيرِ محدود، مع ضَرُورَة تميُّزه بالوَاقِعيَّة والقابليَّة للتَّنْفِيذ علَى الأرض، حتَّى يَتَجَاوَز مستوَى الأحلام.

كما أنَّ رَائِد الأَعْمَال يُواجِه كثيرًا من الأَزَمَات في عمله، ولِهَذَا يَجِب أن يكُون لديه إِصْرار علَى النَّجَاح والتفوُّق، ولِذَلِـــكَ يبحث دائمًا عن الفُرَص الجَدِيدَة، ويَلْتَقِط أدنىَ إشـــارة واعِدة، فيَنْتَقِل من نَجَاحٍ إلَى نجاحٍ، ومن عملٍ إلَى عملٍ آخر؛ سَـــعْيًا وراء التَّطْوير والنَّجَاح، وفور انتهائه من مَشْرُوعٍ ما أو مَرْحَلَة مُعَيَّنَة في مَشْرُوعه، يعكـــف علَى البَحْث عن مَشْرُوع آخر جَدِيد أو البَدْء بالمَرْحَلَة التَّالِيَة، فيكون البَحْث الدَّؤُوب أداته السِّحْرِيَّة للنَّجَاح وتَقْدِيم القِيمَة الفَرِيدَة لعمله.

- **الانْدِفـــاع نَحْو العَمَل:** فعادةً ما يُظْهِر الرِّيادِيُّون اندفاعًا للعَمَلِ بِصُورَة أَكْبَرَ من الآخَرِينَ، حتَّى إنَّ هَذَا الانْدِفاع يَأْخُذ في بَعْض الأوقات صُورَة العِنَاد والرَّغْبَة في العَمَل الصَّعْب والشَّاقّ، مع الاسْتِعْداد الطَّوْعِيّ للعَمَلِ ساعات طويلة.
- **مَنْهَجِيّ ومُنَظَّم:** إنَّ الرِّيَادِيِّينَ لَدَيْهِم القُدْرَة علَى تَرْتِيب وتَنْظِيم وقتهم بِشَـــكْلٍ جيِّد.
- **الشَّجَاعَة وتَحَمُّل المَخَاطِر:** الَّتِي تقوم علَى العَمَل الجادّ، والاسْتِفَادَة من الفُرَص الجَيِّـــدَة وتلافي التَّهْدِيدَات المُحْتَمَلَة، ويَمْتَلِك رؤًى مَدْعُومَة بالعَدِيد من الأَفْكَار القَوِيَّـــة والفَرِيدَة الَّتِي تَكُون غالبًا جَدِيدَة في السُّـــوق، ويَتمتَّع بالطُّموح الَّذِي يَدْفَعُه لبناء شَرِكَة ناجحة.
- **التَّسَلُّح بالتَّفاؤُل:** يُعَدُّ التَّفاؤُل بالنَّجَاح أحد الحَوافِز الرَّئِيسَة للعَمَلِ والتغلُّب علَى الصِّعَاب والعَوائِق والمُشْكِلات، لِهَذَا يَجِب أن يكُون رَائِد الأَعْمَال واثقًا في النَّجَاح، وأن يأخذ بالأَسْبابِ والاجْتِهاد حتَّى يَخْلُق بداخِلِه الأَمَل في النَّجَاح، وكَذَلِكَ بداخل مَرْؤُوسِيه.

  كما أنَّ الرِّيَادِيِّينَ علَى عِلْم بأنَّ الفَشَـــل هُوَ حَلْقَة من حَلَقَاتِ النَّجَاح، ويؤمنون أنَّه يُمْكِن تَحْوِيل هَذَا الفَشَـــل إلَى نجاح، والتَّفْكير السَّلْبي إلَى تَفْكِيرٍ إِيجَابِيٍّ، ومن ثَمَّ يَنْطلقُون من قاعِدَة أنَّ التَّفاؤُل أَوَّل خُطُوَات النَّجاح.
- **تَحَمُّل الغُموض:** يَعِيش الرِّياديُّون دائمًا وســـط مُسْتَوَيَات مرتفعة من الغُمُوض، وعَدَم التَّأَكُّد في بِيئَة الأَعْمَال، والشُّعور الدَّائِم بعدم الأمان، وهَذَا الشُّعور يدفعهم بِاسْتِمْرَار لإنجاز مَهَامّ مُتَعَدِّدَة في الوَقْت ذاته.

المَبْحَث الثَّالِث

مَدارِس صِفَات رَائِد الأَعْمَال

كما سَــــبَقَ أَنْ أَوْرَدْنا في المَبْحَث السَّابِق، فإنَّ صِفَات رَائِد الأَعْمَال مُتَعَدِّدَة ومُتَنَوِّعَة، وهِيَ نابعة في الأَساس من تَحْلِيل وخِبرَات عِدَّة مَدارِس فِكْرِيَّة، إداريَّة وسَيْكُولُوجيَّة، حَاوَل كُلٌّ مِنْهَا أن يُبَيِّن مَجْمُوعَة من الخَصَائِص الَّتِي تُمَيِّز هَذِه الشَّــخْصِيَّة عن غيرهــا من الشَّــخصِيَّات في مَجال المَالِ والأَعْمَال، فبالرُّجُوع مثلاً إلى المَدْرَسَــة التَّقْلِيدِيَّــة في عِلْم الإِدَارَة؛ فإنَّ مَفْهُوم الرِّيَادِيَّة لديها يَنْطَلِق من قاعدة "البحث التَّجْرِيبيّ يُؤَدِّي إلَى اكْتِشَــاف أَفْضَل طَرِيقَــة لإنجاز العَمَل"، وذَلِكَ من مُنْطَلَق اكْتِشَاف الفُرَص غير المُستغلَّة.

أمَّا المَدْرَسَة الإِنْسَــانيَّة السُّلوكيَّة فَهِيَ تُؤَكِّد أنَّ استعداد الفَرْد للرِّيَادَة يَبْدَأ من خِلال علاقته بالجَماعَة، فيَسْــتَطِيع أن يكُون خلَّاقًا ومُبْدِعًا في عَمَله أو لا، كَمَا تنصُّ بَعْض دِراسَات تِلْكَ المَدْرَسَة علَى أنَّ القُدْرَة علَى الإِبْدَاع والتَّطْوِير مُوَزَّعَة بَيْن عددٍ كبيرٍ من الأَفْرَاد ومن المفروض اسْــتِغْلال جزء كَبِير منها، ويسعَى هَذَا المَبْحَث إلَى استعراض أبرز تِلْكَ المَدارِس، ويُحَلِّل مقولاتها بشــأن صِفَات رَائِد الأَعْمَال بِشَكْلٍ من التَّفْصِيل، **ومن أهمّها:**

أَوَّلًا: المَدْرَسَة النَّفسيَّة

وتقوم تِلْكَ المَدْرَســة علَى فَرْضيةٍ مفادُها أنَّ رَائِد الأَعْمَال هُوَ شخصٌ يَمْتَلِك مَجْمُوعَة من الخَصَائِص النَّفســيَّة تُمَكِّنه من إِدَارَة المُنْشَــأَة بنجاح، وترَى تِلْكَ المَدْرَسَة أنَّه لا يُمْكِن أن تجتمع كُلّ السِّمَات في شخصٍ واحدٍ؛ لاعْتِبَارَات التَّفَاوُت بَيْن أبناء الجنس البَشَرِيّ بِشَكْلٍ عامّ، ولَكِنْ علَى الأَقَلّ **يَجب أن تَتَّسِم شَخْصِيَّة رَائِد الأَعْمَال ببعض السِّمَات التَّالِيَة:**

- **الرَّغْبَة في الإنْجاز:** ترَى تِلْكَ المَدْرَسَة أنَّه من أبرز عَوامِل نَجَاح رَائِد الأَعْمَال وُجُود رغبة حَقِيقِيَّة في إنجــاز فِكْرَة مَشْرُوعه حَدَّ الإيمان المُطْلَق بتلك الفِكْرَة وإمكانيَّة

تَنْفِيذها ونجاحها واسْتِمْرارها، والعَمَل علَى تَحْقِيق ذَلِكَ ليس فَقَطْ من أجل الحُصُول علَى الرِّبْح، ولَكِنْ لِضَمَانِ نُمُوّ واستمراريَّة المَشْرُوع علَى المدَى الطويل.

- **المُنَافَسَــة والإِبْدَاع والذَّكاء:** رَائِد الأَعْمَال يرفــض آليَّات البيروقراطيَّة ويميل إلَى التَّنَافُــس مــع الآخَرِينَ بمزيد من الذَّكاء والإِبْــدَاع والتَّمَيُّز، كَمَا أنَّه يكُون مَسْــؤُولًا أيضًا عن بثّ ثَقَافَة الإِبْدَاع بَيْن فَرِيــق العَمَل، وذَلِكَ من خِلال حثّهم علَى اكْتِشَاف الفُرَص الجَدِيدَة واخْتِيَار الأَفْضَل بينها والقابل للتَّنْفِيذ، واسْتِغْلال واكْتِســاب المَوَارِد المُتَاحَة من أجل إِنْتَاج سِــلَع وخِدْمَات جَدِيدَة، بِشَكلٍ إِبْدَاعِيّ وذَكِيّ، وترَى تِلْكَ المَدْرَسَــة أنَّ مَهَــارَات الإِبْدَاع والتَّطْوِير مُوَزَّعَة بَيْن عددٍ كبيرٍ من الأَفْرَاد المُخْتَلِفِين في الصِّفات والخَصَائِص الاجْتماعِيَّة والنَّفسيَّة والثَّقَافِيَّة، الَّذِيــنَ يَجِب إدْماجُهم في عالَم رِيَادَة الأَعْمَال وتَطْوِيرهم بما يَتَلاءَم مع تَحْقِيق أَهْدَاف التَّنْمِيَة.
- **تَحَمُّل المَخَاطِر:** تَعْتَقِد مَدْرَســة السِّمَات النَّفسيَّة أنَّ رَائِد الأَعْمَال يَجِب أن يَتَمَتَّع بالقابليَّــة الكَبِيرَة لتَحَمُّل المَخَاطِر من خِلال المُوافَقَة عــلَى بَدْء عَمَلٍ جَدِيد، أو تَقْدِيم خِدْمَة جَدِيدَة، قَد تَلْقَى قَبُول الجُمْهُور، أو تفشَــل في ذلك، لكن مع ذَلِكَ فرَائِد الأَعْمَال النَّاجِح، يَجِب أن يكُون لديه الاسْــتِعْدَاد للإِبْحار في المَجْهُول مع بَحْــثِ كَافَّة الظُّرُوف المُحِيطَة بعمله بدِقَّة ومِهْنِيَّة، وأن يَمْتَلِك نَظْرَة عَمِيقَة تُمكِّنه من التَّنَبُّؤ بالمَخَاطِر وتَحَمُّلها ومُحَاوَلَة مُواجَهَتِها بحِسٍّ عالٍ من الذَّكَاء والفِطْنَة.
- **التَّفْكير الإِبْدَاعِيّ:** تَشْــتَرِط تِلْكَ المَدْرَسَــة في رَائِد الأَعْمَال أن يكُون مُبْدِعًا في الأَسَــاس، يُقَدِّم شيئًا جَدِيدًا غير مَسْبُوق، قَد يكُون مُنْتَجًا قديمًا مع إدخال بَعْض التعديــلات عَلَيْهِ أو إِنْتَاج مُنْتَج جَدِيد تمامًا، والقُدْرَة علَى الإِبْدَاع غالبًا ما تَرْتَبِط بالتَّفاعُــل بينه وبين أَفْرَاد المُجْتَمَع المُحِيط، ومدَى إدراكه لطَبِيعَة وأَهَمِّيَّة المَوَارِد المُتَاحَة فيه، وكَذَلِكَ القُدُرَات الذَّاتيَّة لرَائِد الأَعْمَال نفســه الَّتِي تَتَأَثَّر بالمُكْتَسَبات التَّعْلِيمِيَّة الَّتِي حَصَلَ عَلَيْهَا في السَّابِق ومستوَى الوَعْي في المُجْتَمَع المُحِيط.

ويــرَى البَعْض بأنَّ الإِبْدَاع هُوَ المُبَادَرَة الَّتِي يبديها الفَرْد بقدرته علَى الخروج عن المألــوف في التَّفْكير، ويحصل هَذَا الإِبْــدَاع من خِلال العَمَلِيَّة الَّتِي يصبح عندها

الفَرْد حَسّاسًـــا للمشكلات الَّتي يواجهها والتَّغَيُّرَات الَّتي تَحْدُث في البِيئَة المُحِيطَة، فعندها يُوَجِّـــهُ التَّفْكيرَ الإِبْدَاعِيّ نَحْو الحَيَاة العَمَلِيَّة، وخَاصَّة في مجال الأَعْمَال، فَيُؤَدِّي إلَى تَطْوِير الإِنْتَاج كمًّا ونَوْعًا مع خَفْض التَّكَاليف.

وهذا يقود إلَى أنَّ الإِبْدَاع عمليَّة فِكْرِيَّة تَجْمَع بَيْن المَعْرِفَة المتألِّقة والعَمَل الخَلّاق، وتَتَعامَل مع الوَاقِع، وتَسْـــعَى نَحْو الأَفْضَل، فَضْلًا عن كونها نتاج تفاعل مُتَغَيِّرَات شَخْصِيَّة وبيئِيَّة وسُلُوكِيَّة يقودها أَشْخاص مُمَيَّزُونَ.

ويُعَدّ الاقْتِصادِيّ الكبير شـــومبيتر أول من ركَّز عـــلَى الإِبْدَاع في مجال الأَعْمَال والاقْتِصاد، وذَلِكَ من خِلال كتابه نظريَّة التَّطَوُّر الاقْتِصادِيّ المنشور في 1912م؛ حَيْثُ عرَّف مُصْطَلَح الإِبْدَاع بأنَّه الحَصِيلَة النَّاتِجة عن ابتكار طَرِيقَة أو نِظَام جديد في الإِنْتَاج يُؤَدِّي إلَى تَغْيير مُكَوِّنَات المُنْتَج وكيفيَّة تَصْميمه(1).

- **المَيْل للاسْتِقْلالِيَّة والانْضِباط الذَّاتيّ:** لا يعمل رَائِد الأَعْمَال تحت توجيه المديرين أو الرُّؤَساء، بل هُوَ شَخْص ريادِيّ مُسْتَقِلّ مُبْتَكِر ومُبْدِع، ولا يَحْتَاج توجيهات من أحد، ولَعَلَّ هَذَا ما دفع مَدْرسة السِّمَات، إلَى التَّأْكِيد علَى أَهَمِّيَّة تمتُّعه بالاسْتِقْلالِيَّة والانْضِبـــاط الذَّاتيّ لتَحْقِيق الأَهْدَاف المَنْشُـــودة والنَّجَـــاح المَرْغُوب، حتَّى إنَّ الرِّيَادِيِّينَ بِحَسْـــبِ تِلْكَ المَدْرَسَة، يُظْهِرُونَ مُسْتَوًى كبيرًا من الحَمَاس والانْدِفاع نَحْو العَمَل حدَّ العِنادِ وتَحدِّي الصِّعاب.
- **العَزِيمَة والإِصْرار:** ترَى مدرســـة السِّمَات أنَّ رَائِد الأَعْمَال، يَجِب علَيْهِ أن يكُون ذا عزيمـــة وتحدٍّ من أجل تَنْفِيذ فِكْرَته والوُصُول للهدف المَطْلُوب، فمهما حَاقَ به من فَشَل، لا يَجِب أن يعود من مَهمَّته قبل أن يُتِمَّها بِشَكْلٍ ناجح.
- **الثِّقَة بالنَّفْس:** يَجِب أن يكُون رَائِد الأَعْمَال أمينًا في تعامله، واثقًا في نفسه حتَّى يَسْـــتَطِيع أن يكتسب ثقة العُمَّال والجُمْهُور بقوله وفعله، وفي هَذَا الإطار حَدَّدَت مدرسة السِّمَات بَعْض الأُمُور في شَخصِيَّة الرَّائِد، فلا يَجِب أن يكُون كثير الحَلَف،

1. Lachmann, J. Stratégie et financement de l'innovation (1st ed.). Paris: Economica, 2010.

كما يَجب عَلَيْهِ أن يتَجَنُّب المبالغة في مدح السِّلْعَة بغير حَقٍّ، ويذكر محاسن المُنْتَج كَمَا يذكر قصوره بأمانة، وهُوَ ما يُؤَدِّي به لمزيد من الثِّقَة بِالنَّفْسِ، واكْتِسَاب ثقة عُمَلائه والمتعَامِلِينَ معه بِشَكْلٍ عامّ.

ثانيًا: المَدْرَسَة البيئيَّة

تعتقد تِلْكَ المَدْرَسَة بأنَّ البيئَة لها دَوْر كبير في ظُهور رَائِد الأَعْمَال؛ فالأَمْر لا يَنْبُع من شخصيَّته وقُدُرَاته النَّفسيَّة والعقليَّة، كما في المَدْرَسَة الأولى، ولكنَّه يعود إلَى خَصَائِص تَرْتَبِط بالبيئَة وما تحويه من عَوامِل خَارجِيَّة.

وفي تِلْكَ المَدْرَسَة نَجِد ظهورًا واضحًا للعَوامِل الاجْتماعِيَّة، والدِّيمُوغْرافيَّة الَّتِي تَلْعَب دَوْرًا رَئِيسًا في تَحْدِيد سُلُوك وشَخْصِيَّة رَائِد الأَعْمَال، وترَى تِلْكَ المَدْرَسَة أنَّ هُنَاكَ عِدَّة عَوامِل تُؤَثِّر في شخصيَّة رَائِد الأَعْمَال، **لعلّ أهمّها:**

- **الثَّقَافَة:** المقصود بهَا الثَّقَافَة الرَّائِجَة والمنتشرة في مجتمعه، الَّتِي تُؤَثِّر عَلَيْهِ وعلَى شخصيّته، ومن ثَمَّ علَى المُنْتَج الَّذِي يُقَدِّمه، وطريقه عمله.
- **البيئَة:** ويعتمد هَذَا العامل علَى ما يُعْرَف بنظريَّة الجَذْب والدَّفْع، الَّتِي ترَى أن سُلُوك رَائِد الأَعْمَال يَحْدُث بِسَبَب عَوامِل إيجابيَّة في البِيئَة؛ مثل الأَفْكَار المنتشرة، الفُرَص الجَدِيدَة الَّتِي تَلُوح في المُجْتَمَع، بالإِضَافَة لبعض العَوامِل السَّلْبِيَّة المُنْتَشِرَة في المُجْتَمَع أيضًا، مثل حالة عَدَم الرِّضَا الوَظِيفيّ.
- حالة الحَرَاك الاجْتماعِيّ: وهِيَ تَعْتَمِد علَى حالة المُجْتَمَع ونشَاطه، وهَلْ يسعَى المُهَمَّشُون فيه وفُقَرَاؤُه إلَى الاتِّجَاه لأعمال خَاصَّة بهم، أم لا.
- **الأُسْرَة:** وهِيَ أيضًا عُنْصُر لا يَتَوَقَّف علَى الشَّخْصِيَّة نفسها، بِقَدْر ما يعود إلَى الوَالِدَيْن والمُجْتَمَع الَّذِي يُربيِّ رَائِد الأَعْمَال علَى بَعْض الصِّفات، الَّتِي قَد تَكُون إيجابيَّة فتَدْفَعُه لخُطْوَة رِيَادَة الأَعْمَال، أو سَلْبِيَّة فتُثَبِّطُ هِمَّته، وفي هَذَا الإطار يَجِب الإشارة إلَى القُدْوَة الَّتِي يحصل علَيْهَا رَائِد الأَعْمَال من الوَالِدَيْنِ، وعلاقته بهما.

- **عَوامِـــل التَّعْليم والخِبْرَة:** وهِيَ العَوامِل الَّتِي يَكْتَسِـــبها رَائِد الأَعْمَال أوَّلًا من المُسْتَوَى التَّعْليميّ الَّذِي يَحْصُل عليه؛ هل تَعْتَمِد علَى التَّلْقِين أو الحثّ علَى التَّفْكِير والإِبْدَاع، ثُمَّ هُنَاكَ عَوامِل الخِبْرَة الَّتِي يَكْتَسِـــبها من المُوَظَّفِينَ والبيئَة المُحِيطَة بمَشْرُوعه؛ هل تُسَـــاعِده علَى مُشَـــارَكَة الآراء وتَحْفِيز الإِبْدَاع واقْتِنَاص الفُرَص الجَيِّـــدَة أم تَعْتَمِد علَى القَالَب الإِدَارِيّ الهَرَمِيّ الَّذِي يميل للسُّـــلْطَوِيَّة والتَّفَرُّد باتِّخَاذ القَرَارَات.

ثالثًا: المَدْرَسَة السُّلوكيَّة

ترَى تِلْكَ المَدْرَسَـــة أنَّ الأَمْر لا يَتَعَلَّق بالبيئَة ولا بقُدُرَات رَائِد الأَعْمَال الشَّخْصِيَّة، كَمَا ذكرت المدرســـتان السَّابِقتان، بل إنَّ الأَمْر يَتَجَاوَز ذلك، ويَرْتَبِط بقدرة رَائِد الأَعْمَال علَى أداء الوَظَائِف الإداريَّة بِشَـــكْلٍ فَعَّال؛ حَيْثُ إنَّ رَائِد الأَعْمَال النَّاجِح هُوَ الشَّخْص الَّذِي يَسْـــتَطِيع توجيه المَوَارِد بكفاءة ويَضَعُ الاسْتِرَاتِيجيَّات النَّاجِحَة، ممَّا يُمَكِّنه من اسْتِغْلال الفُرَص المُتَاحَة، وذَلِكَ من خِلال بَعْض المَهَارَات الإداريَّة، الَّتِي يستغلّها دَاخِل عمله، وتجعله رَائِد أَعْمَال، **وتلك المَهَارَات تَنْقَسِم إلَى طائفتَيْن رئيستَيْن، هما:**

- **مَهَارات تَفَاعُلِيَّة:** وهِيَ مَجْمُوعَة المَهَارَات الَّتِي يُمْكِن للإنســـان من خِلالها بناء شبكة عَلاقَات إنســـانيَّة في البيئَة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة للمَشْرُوع، وهي تُسَاعِده بِشَكْلٍ أو بآخر في خَلْق بيئَة عمل تفاعليَّة مبنيَّة علَى المُشَارَكَة والتَّقْدِير والاحْتِرام. وهِيَ مَجْمُوعَة من المَهَارَات الَّتِي يغلب عَلَيْهَا الأَدَاء الجَمَاعِيّ **ويَنْدَرِج تحت هَذَا النَّوْع العَدِيد من المَهَارَات الفرعيَّة:**
  - مهارة التَّعْبِير عن وِجْهَة النَّظَر بِصُورَة ملائمة.
  - مهارة التحدُّث بصوت يُلائِم المَوْقِف.
  - التَّعْبِير بِصُورَة غير عدوانيَّة.
  - مَهَارَات المُبَادَرَة التَّفاعُلِيَّة كإلقاء التَّحِيَّة علَى الآخَرِينَ.
  - التَّعْرِيف بِالنَّفْسِ للآخرين، والمُبَادَرَة بالحديث إلَى الآخَرِينَ.

- مهارة الاسْتِجابَة التَّفاعُليَّة كمَهارَات التَّعْبِير بالابْتِسامة عند مُقابلَة الآخَرينَ.
- الإِصْغاء بعناية للفَرْد المُتَحَدِّث، وأخــيرًا احْتِرام أَفْكَار الآخَرينَ مهما بلغت درجة الاخْتِلاف.

- **مَهـــارات تَكامُليَّـــة:** وهِيَ مَجْمُوعَة المَهَارَات الَّتِي تُســاعِد في بناء عَلاقَات مع العَامِلِينَ والمُديرين والمُشْرِفين؛ بِحَيْثُ تصبح المُنْشَأَة خليَّة عمل متكاملة، وتَخْتَلِف عن الأولَى في أنَّها مَهَارَات عمليَّة تُنْشِــئ العَلاقَة من أجل العَمَل والتَّكامُل فيه، وتنبع من فِكْرَة التَّخَصُّص في العَمَل.

ويُمْكِـــن إدْراج هَذَيْن النَّوْعَيْنِ من المَهَارَات ضِمْـــن المَهَارَات الاجْتماعِيَّة، الَّتِي تُؤَثِّر في طَبِيعَة علاقة الفَرْد بالآخَرينَ وتُوَجِّهها، وتُسَـــاعِد أيضًا علَى تَعْمِيق التَّوَاصُل الجَيِّد بينهم، وتَقْدِيم العَوْن للآخرين، والتَّعاطُف معهم، والتَّعْبِير عن مَكْنُونات الذَّات.

ويُعَـــرِّف خُبَرَاء علم الاجْتِماع تِلْكَ المَهَارَات بأنَّها القُدْرَة علَى التَّفاعُل مع الآخَرينَ في إطار اجْتِماعِيّ محدَّد، وبأَسَاليب مُعَيَّنَة مَقْبُولة اجْتماعِيًّا، ويراها آخرون بأنَّها سُلُوك مُكْتَســـب مَقْبول اجْتِماعيًّا، يُمَكِّن الفَرْد من التَّفاعُل مع الآخَرينَ تَفَاعُلًا إيجَابيًّا، كَمَا أنَّها تَتَعَلَّق بأَسَـــالِيب التَّعَامُل والتَّفاهُم مع النَّاس والتَّعاوُن معهم، وتَدْعِيم العَلاقَات وحَلّ المُشْكِلات، وهِيَ أيضًا كَسْب الأَصْدِقاء، والتَّأْثِير في الآخَرينَ، والتَّفاهُم والتَّعاوُن معهم، وحَلّ المُشْـــكِلات الاجْتماعِيَّة، وكَذَلِكَ القُدْرَة عـــلَى التَّفاعُل المَقْبول بَيْن الفَرْد وغيره من الأَفْرَاد في إطار المُعْطَيات الثَّقَافِيَّة العَامَّة للمجتمع.

وفىَ ضوء ما سبق يُمْكِن القَوْل بعُمُومِيَّة بَعْض التَّعْرِيفات السَّابِقَة وخصوصيَّة البَعْض الآخر، ولَكِنَّهَا قَد اتَّفَقَتْ جميعًا في التَّرْكِيز علَى السُّـــلوكيَّات الاجْتماعِيَّة السويَّة لرَائِد الأَعْمَال، وكيفيَّة تَفَاعُلِه الاجْتماعِيّ المقبول مع الآخَرِينَ في بيئته المُحِيطَة، ما يتمخّض عنه الكَثِير من الآثار الإيجابيَّة في هذ المُجْتَمَع المحيط به.
وتَتَجَسَّـــد هَذِهِ المَهَارَات الاجْتماعِيَّة في بَعْض المَهَـــارَات الفَرْعِيَّة مثل: التَّعَرُّف علَى خَصَائِص الجَماعة، والتَّفاعُل الجَيِّد مع المجموعات، ومَهَارَات الحديث والاســـتماع

والتَّجاوُب العَاطِفيّ، والاتِّصَال غير اللَّفْظيّ، واكْتِشــاف المَشاعِر الذَّاتيَّة، ومَهارات الانْضِباط والتَّحَكُّم في الذَّات، ومَهَارَات اكْتِسَــاب أَصْدِقــاء جُدُد، ومَهَارَات قِيادَة الآخَرِينَ والمَسْؤُوليَّة المُجْتَمَعيَّة... إلخ.

رابعًا: المَدْرَسَة المُعاصِرَة

وهي خليط من المَدارِس السَّــابِقَة، ونرَى أنَّها الأَجْدَر علَى شرح سِمات وصِفَات رَائِد الأَعْمَال، فَهُوَ يَشْعر بالفُرْصَة المُتَاحَة، الَّتِي لا يَشْعر بهَا غيره، بِسَبَب قُدُرَاته الشَّخْصيَّة الَّتِي تَحَدَّثنا عنها في المَدْرَسَــة الأولى، ويَتَفاعَل بِهَا من خِلال العَنَاصِر البيئيَّة المُؤَثِّرة الَّتِي ذكرناها في المَدْرَسَــة الثَّانية، وأخيرًا يُدير مَــوَارِده المُتَاحَة من خِلال مَهَارَاته المذكورة في المَدْرَسَة الثَّالثة.

وتعرَّضــت تِلْكَ المَدارِس للعديد من الانتقادات، وهُــوَ ما أَوْجَدَ مَدْخَلًا جديدًا يُمْكِن مِــن خِلاله تَحْدِيد صِفَات رَائِد الأَعْمَال، ألا وهُــوَ مَدْخَل التَّصْنِيف، وهُوَ يعتمد علَى تَقْسِيم رُوَّاد الأَعْمَال إلَى ثلاث مجموعات، تَخْتَلِف في الخَصَائِص التَّنْظِيميَّة والإداريَّة والشَّــخْصيَّة؛ حَيْثُ تَحْتَاج كُلّ مَجْمُوعَة إلَى أشــكال مُخْتَلِفَة من الدَّعْم في الناحية التَّنْظِيمِيَّة والإِدَارَة، وهـي:

- **المجموعة الأولى:** رُوَّاد أَعْمَال دون سابق خبرة: وهم رُوَّاد الأَعْمَال الَّذِينَ لا يُوجَد لَدَيْهِم أيّ خِبْرَة عَمَلِيَّة سابقة، ويرغبون في دخول سُوق العَمَل.
- **المجموعة الثَّانية:** رُوَّاد أَعْمَال لَدَيْهِم خِبْرَات ســابقة غــير مُتَّصِلة: وهم رُوَّاد الأَعْمَال الَّذِينَ لَدَيْهِم خِبْرَات ســابقة، ولَكِنَّهَا غير ذات صِلة بمجال العَمَل الَّذي يَسْعَوْن لبَدْء مَشَارِيعهم فيه.
- **المجموعة الثَّالثة:** رُوَّاد أَعْمَال ذَوِي خِبْرَات ســابقة متَّصِلة: وهم الَّذِينَ يَمْتَلِكون أو يُدِيرون مُنْشَــأَة واحِدَة أو أَكْثَر في وقت واحد، ويتمتَّعون بخِبْرَات مُمَيَّزَة في المَجَال ذاته الَّذي يعملون فيه.

كيف تَدْخُل عَالَم رِيَادَةِ الأَعْمَالِ؟

ومن خِلال ما سبق يمُكن تَحْدِيد ثلاثة طُرُق للدُّخول في عالَم رِيَادَة الأَعْمَال:

الطَّرِيقَة الأُولَى: إذا تَوافَرت خِبرَة في مَجالٍ مُعَيَّن:

وحينها سوف يكُون الفرْد ضمن الفئة الثَّالِثة لرِيَادَة الأَعْمَال، أي أَصْحَاب الخِبْرَة المتَّصِلَة بمجال عملهم، وهُوَ النَّمُوذَج الأَكْثَر شهرة، خَاصَّة في الآونة الأَخِيرَة، لا سِيَّمَا في مجال التِّقْنِيَة بشَكْلٍ مُحَدَّد؛ حَيْثُ إنَّ هُنَاكَ أسماء مخترعين حازوا علَى تِلْكَ الشُّهْرة، مثل: مخترع المصباح توماس أديسون أو مُؤَسِّس موقع فيسبوك مارك زوكربيرج، أو صانع الآيفون بيل جيتس.

والَّذِينَ قَدَّموا اخْتِراعات اسْتِثْنائيَّة كَانَت أحد أسباب تَغْيير مجريات العالَم، فقد غيَّرَتْ التِّقَنِيَة الَّتِي اسْتَخْدَموها الطَّرِيقَة الَّتِي يمْضِي بها العَالَم نَحْو الأمام، بل إنَّ هَذَا التَّقدُّم التِّقْنِيّ، أدَّى إلَى خَلْق احْتِيَاجَات وأسواق جَدِيدَة، لم تكن مَوْجُودَة من الأَسَاس قبل ذلك.

والقُدْرَة علَى ابْتِكَار تِقْنِيَّات مُتَقَدِّمَة غالبًا ما تدعونا لنتساءل ما إذا كَانَ بإمكاننا أن نصبح رُوَّاد أَعْمَال في يومٍ من الأيام أم لا، ولكن يَجِب العِلْم أنَّ الخِبْرَة التِّقَنِيَة، إحدَى أَنْوَاع الخِبرَات العَدِيدة الَّتِي يمُكِن أن يَدْخُل بِهَا الرَّائِد عالَم الأَعْمَالِ، إلَى جانب خِبرَات أخرَى مُهِمَّة، مثل: الخِبْرَة المَالِيَّة، والخِبْرَة الإداريَّة، والخِبْرَة في مجال الصَّحافة والإعلام.. وغيرها من الخِبْرَات.

الطَّرِيقَة الثَّانِية: أن يكُون لدَى الفرْد الرَّغْبَة في العَمَل:

ففي هَذِهِ الحالة يَتَمَلَّك الشَّغَف من الفَرْد لاقْتِحام عالَم رِيَادَة الأَعْمَال ويَزْداد اهتمامُه بمَشْروعٍ تِجارِيّ مُعَيَّن، ويُصَنَّف رَائِد الأَعْمَال بتلك الطَّرِيقَة ضمن المجموعة الثَّانِية، وهِيَ تُعَدُّ أسهل طَرِيقَة لدخول الجميع في هَذَا العالَم، فأيّ إنسان لديه استعداد للمُبَادَرَة والمُخَاطَرة الَّتِي تَتَطلّبها رِيَادَة الأَعْمَال سيمضي علَى ما يُرام عَبْرَ

هَذَا الطريق؛ لأنَّه رغم أنَّ لديه خِبرَات أخرَى في مجالٍ آخر، إلَّا أنَّه شَـــغُوف ومُهْتَمّ بِذَلِكَ المَجَال في العَمَل، ويسعَى إلَى الالتِحاق به، والدُّخُول فيه، وهُوَ ما قَد يكُون كافيًا للدُّخُول في هَذَا المَجَال، ولكنَّه بالطَّبْعِ لن يكُون كافيًا للنَّجاح فيه؛ حَيْثُ يَحْتَاج الشَّخْص حينها لكثير من الصِّفات والسِّـــمَات الشَّـــخْصِيَّة للنَّجاح، وكَذَلِكَ الكَثِير من البَحْث والتَّدْقِيق ودِرَاسَة الأوضاع الخَاصَّة بهذا المَجَال ومَعْرِفَة مُتَغَيِّرَات السُّوق الخَاصَّة به.

الطَّرِيقَة الثَّالِثة، إذا كَانَ لدَى الفَرْد فِكْرَة ما:

وَهِـــيَ المجموعة الأولَى الَّتِي ذكرناها في هَذَا التَّصْنِيف، وهِيَ الطَّرِيقَة الَّتِي يُنْشِـــئ بِهَا رُوَّاد الأَعْمَال مَشَـــارِيع صَغِيرَة نَاجِحَة من خِلال تَقَدُّم فكرهم، فَهُمْ لم يَخْتَرِعوا التِّقْنِيَّات الحَدِيثَة، وإنَّمَا وصَلُوا في أَفْكَار خارقة، أَفْكَار تُغَيِّر تمامًا طَبِيعَة مُنْتَج ما أو خِدْمَة ما أو حتَّى قِطَاع بأكمله. ثُمَّ تُتَرْجَم تِلْكَ الأَفْكَار الخارقة لتَتَمَثَّل في مَشَـــارِيع تجاريَّة جَدِيدَة.

ورغـــم عَدَم وُجُود خـــبرة كافية لدَى المُنْدَرِجين في تِلْكَ الفئـــة، إلَّا أنَّ الفِكْرَة الَّتِي يُقَدِّمُونها نفسها، كَانَت كفيلة بنجَاحِهم في عملهم، وعادةً ما تَكُون تِلْكَ الأَفْكَار تَغْيِيرًا كبيرًا في نمـــط الأَعْمَال القَائِمَة؛ إذ تُحَوِّل هَذِهِ الأَعْمَال القديمة رأسًـــا علَى عقب، وتَتَوَصَّل إلَى طُرُقٍ غير عَادِيَّة لحَلّ نَفْس المُشْكِلَة بِشَكْلٍ أسرع، أو أَفْضَل، أو أقلّ تكلفة، من جَمِيع الأَعْمَال المَوْجُودَة في السُّوق.

وَهُنَاكَ أمثلة لديها شـــعبيَّة كَبِيرَة لمثل تِلْكَ الأَفْكَار، عـــلَى غِرَار شَرِكَة أوبر، أو موقع أمازون، وغيرها من الأَمْثِلَة. هَذَا النَّوْع من الأَفْكَار نستطيع وصفها بـ"فكرة خلَّاقة"، فَهِيَ لَيْسَـــت كالأَفْكَار اليَوْمِيَّة التَّقْلِيدِيَّة، ولَكِنَّهَا لا تأتي لمن لديه ذكاء خارق، إنَّمَا لمن لديه اسْتِعداد أن يُفَكِّر خَارِج الصندوق.

مقارنةً بما سبق، فإنَّ الطَّرِيقَة الأَسْهَل والأقَلّ «تَهْدِيدًا» لتُصبح من رُوَّاد الأَعْمَال هِيَ البَدْء في مَشْرُوع تِجارِيّ جديد؛ اعتمادًا علَى الشَّـــغَف والعاطفة نحو هَذَا المَشْرُوع؛

حَيْثُ إنَّ الخيارَيْن السَّـــابِق ذكرُهما؛ يَتَطلَّب الأَوَّل منهما مُسْتَوًى كبيرًا من العبقريَّة الخلَّاقة في مجالٍ ما، أمَّا الثَّانِي فإنَّه يَتَطلَّب درجةً كبيرةً من البَصِيرةَ والفُرَص.

إنَّ الاعْتِماد علَى الرَّغْبَة في بَدْء ونجاح المَشَـــارِيع الصَّغِيرةَ لا يتطلَّب أيَّ مَوْهِبَة نادرة الوجود، كَمَا لا يَحْتَاج الفَرْد أن يَكُون عبقريًّا حتَّى يَمْتَلِك الرَّغْبَة، وأيضًا لا يَحْتَاج إلَى البصيرة والفُرْصة للحُصُولِ علَى الشَّـــغَف، ولَكِنَّ هذا يَحْتَاج من الفَرْد التَّمتُّع بإدراك عميق بأن يكُـــون لديه رغبة في ذَلِكَ المَجَال، إضَافَة إلَى الصِّفات الشَّـــخْصِيَّة الَّتِي تحدثنا عَنْهَا آنفًا.

أَسَالِيب أخرَى لدخول عالَم رِيَادَة الأَعْمَال

وبخلاف تِلْكَ الطُّرُق سَـــالِفَةِ البَيَان، فإنَّ هناك بَعْض الأَسَالِيب الَّتِي يمُكِن أن تَدْخُل من خِلالها عالَم رِيَادَة الأَعْمَال؛ **أبرزها ما يلي:**

- **اسْـــتِثْمَار المَوَارِد الطَبِيعِيَّة المُحِيطَة**: فإذا كَانَ الفَرْد علَى سَـــبِيل المثال في بيئَة صحراويَّة قاحلة، فقَرَّر اسْتِغْلال الرِّمَال لتحويلها إلَى زجاج، أو إذا كان في بِيئَة بحُرِّيَّة، فاليُود والأملاح المُسْتَخْرَجَة من البحر كَفِيلَة بأن تجعله رجل أَعْمَال.
- **التأمُّل في البِيئَة المُحِيطَة**: إذا صادف الفَرْد يومًا شـــيئًا يَحْتَاجه بشِدَّة ولم يكن مُتاحًا حولـــه، فهذا الشَّيْء في الأصل فِكْرَة مثاليَّة كي تَتَحوَّل إلَى مَشْرُوع مُبْتَكَر يقدِّم مُنْتَجَات أو خِدْمَات مُمَيَّزَة، يَسْتَطِيع بهَا المُنَافَسَة ودخول عالَم الأَعْمَالِ.
- **قراءة الأَخْبَار بشَـــكْلٍ مُخْتَلِف**: هناك بَعْـــض الأخبار الَّتِي يمُكِن أن تُوحِي لمن يَقْرَؤُهـــا بالفِكْرَة، وهذه القراءة يمكن أنْ تُدخِلَـــه عالَم رِيَادَة الأَعْمَال، فإذا ما أشارت الأخبار - علَى سَبِيل المثال - لزيادة الاتِّجَاه نحو بَعْض المُنْتَجَات، فَهِيَ فُرْصَة سانحة لك، للتِّجَارَة في هَذَا المنتَج.
- **تَطْوِير ما هُوَ موجود بالفِعْل**: إذا لم يكن هُنَاكَ جَدِيد ليُقدِّمه رَائِد الأَعْمَال، فَهُوَ بحاجة إلَى تَطْوِير المُنْتَجَات أو الخِدْمَات المَوْجُودَة بالفِعْل.

من خِلال ما سبق، يُمْكِن التَّأْكِيد علَى أن جَمِيع البشر، يُمْكِنهم أن يكونوا رُوَّادًا للأعمال، بل يُمْكِن أن يكونوا من كبار رجال الأَعْمَال. فالصِّفات الشَّخْصِيَّة والسِّمَات المَطْلُوبَة لرَائِد الأَعْمَال مَوْجُودَة عند الجميع. وما ينقصهم في هذا، هُوَ الوَعْي بِهَا والإيمان بقدرتها علَى تَغْيِير مَسَار حياتهم.

فرُوَّاد الأَعْمَال الجَيِّدُون من جهة، يَتَوَفَّرُونَ علَى رُؤْيَة مُتَبَصِّرَة، يُتَرْجِمونها إلَى فِعْلٍ وخُطَّة مَدْعُومة بالحَماس والمُثَابَرة والإلْمام بالكُلِّيَّات والتَّفاصِيل، بل يفعلون كُلّ شيء لأجل تَحْقِيقها حتَّى النِّهَايَة. ورِيَادَة الأَعْمَال من جهة أخرَى هِيَ نمط حياة مُتَمَيِّزَة، بالخِبرَات الميدانيَّة المُكْتَسَبَة والاكْتِشافَات المُحَصَّلَة.

وأمام قول البَعْض: "إنَّنَا لا نُولَد رُوَّادَ أَعْمَال"، نُؤَكِّد أنَّ بَعْض النَّاس يمْتَلِكون حِسَّ التَّطْوير ورُوحَ المُبَادَرَة بِشَكْلٍ طبيعيّ، فيما البَعْض الآخر يَحْتَاج إلَى مَزَايَا التَّعَلُّم، والاكْتِسَاب والحِفَاظ علَى ما تَمَّ اكْتِسَابه، قبل البَدْء تَطْوِير الذَّات والأَعْمَال.
ولكن تبدو المُشْكِلَة لدَى الأغلبية، أنَّهُم يتَتَبَّعون شَخْصًا ما، ويُعدُّونه قُدْوةً ومَثَلًا أعلَى في رِيَادَة الأَعْمَال، وحين يحاولون محاكاته يفَشَلون، ومن ثَمَّ يُصيبهم الإحْباط، فيرفضون الاسْتِمرار في هَذَا المَجَال، وفي الوَاقع فإنَّ هَؤُلاء يفتقدون البَتَّة خَصَائِص من يحاولون تَقْلِيدَه، ومن الطَّبِيعي أن يفشَلوا في تَحْقِيق أهدافهم لغياب الخَصَائِص المُؤَسِّسَة للنَّجاح. والنَّصِيحَة الَّتِي يَجِب تَقْدِيمها لهؤلاء، أن يُحْسِنُوا اخْتِيَار الفئة الَّتِي تُلائِم قُدُرَاتهم ومَيْزَاتِهُمُ الشَّخْصِيَّة من رِيَادَة الأَعْمَال، وهُوَ عَامِلٌ حَاسِمٌ في رِحْلَتهم نَحْو عالَم رِيَادَة الأَعْمَال؛ إذ لا يَجِب إجبار الذَّات علَى المُضِيّ قُدُمًا في طَرِيق لَيْسَ لديها ما يَلْزَم للاستمرار فيه، لكن عِوَضًا عن ذلك، ازْدَهِرْ وتَوَسَّعْ في مَجَالك الخَاصّ، الَّذِي حَتْمًا سَتَجِدُ فيه ما يُوَصِّلُكَ إلَى دَرْبِ النَّجَاح والتَّرَقِّي.

إنَّ سِرَّ رِيَادَة الأَعْمَال يكْمُن في الحُصُول علَى القَرَار، والقَرَار الَّذِي نقصده هنا، هُوَ أنْ تُنْجِز مَهَمَّةً كَبِيرَة بكُلّ ما تمْتَلكه من حماس؛ إذ يكفي أن تَسْتَخْدِم ما لديك من قُدُرَات بجانب إدْرَاكك الحَالِيّ الَّذِي يمْنَحك الرَّغْبَة في أداء شيء مُفِيد للعالم. فقَطْ

كُلّ ما يَجِب عليك فعله هُوَ التَّفْتِيش بداخلك عن شَغَفَك واهْتِمامِك، وعن المَجَال القَادِر علَى أن تُحدِث فارقًا حَقِيقِيًّا فيه.

وإجـــمالًا، لكي يُصْبِحُ المَرْء رَائِد أَعْمَال، يَجِب أن يمْتَلِك رُوح المُبَادَرَة وامتلاك الرُّؤية الواضِحة عن العالَم، وامْتِلاك العَزِيمَة والطُّمُوح لخَوْضِ التَّجْربة، ودِرَاسَـــة عَنَاصِر "المُخَاطَرة" فيه، وإمْكَانِيَّات "الشَّراكة"، وجَدْوَى الأَفْكَار، ومن ثَمَّ امْتِلاك جملة صِفَات مُشْـــترَكَة، ذكرناها بالتَّدْقِيق والتَّحْلِيل في ثنايـــا هَذَا المَبْحَث، وهي تَجْعل المرءَ رَائِدًا ناجحًـــا، ومن بين هَذِهِ الصِّفات تِلْكَ الَّتي تَرْتَبِط بالانْضِباط الشَّـــخْصِيّ والدِّقَّة في العَمَل، واحترام الكلمة المُتَعَهَّد بها، وما إلَى ذلك، مِمَّا يُغْنِيك أن تَلِج مدرســـةً للتِّجَارة، فَقَطْ لكي تُصْبح رَائِدَ أَعْمَال! إذ يمُكِن أن تُنَمِّي هَذِهِ الإيجَابِيَّات في داخلك أيضًا.

الفَصْل الثَّالِث

الإبْدَاع والابْتِكَار.. ورِيَادَة الأَعْمَال

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: مَفْهُوم الإبْدَاع وأهَمِّيَّته**
    - تصنيفات الإبْدَاع
    - العَلاقَة بَيْن الإبْدَاع والابْتِكَار
    - مراحل الإبْدَاع
    - دوافع الإبْدَاع
    - عناصر الإبْدَاع
    - العَلاقَة بَيْن التَّفْكير والإبْدَاع
- **المَبْحَث الثَّاني: المُبْدِع.. السِّمَات والعوائق وعَوامِل الدَّعْم**
    - العَوامِل الدَّاعِمَة للإبْدَاع
    - مُقَوِّمَات الإبْدَاع
    - مُعَوِّقَات الإبْدَاع
- **المَبْحَث الثَّالِث: الابْتِكَار ورِيَادَة الأَعْمَال**
    - المَدْرَسَة النَّفسيَّة
    - عَوامِل تُؤَثِّر في الابْتِكَار
    - رِيَادَة الأَعْمَال والابْتِكَار
- **المَبْحَث الرَّابع: أُسُس الإبْدَاع والابْتِكَار**
    - أُسُس الإبْدَاع والابْتِكَار
    - التَّعْليم الابْتِكَاريّ

الفَصْل الثَّالِث

الإبْدَاع والابْتِكَار.. ورِيَادَة الأَعْمَال

مُقَدِّمَة

تســـعَى كثيرٌ من مُنَظَّمَات الأَعْمَال إلَى تَحْقِيق الرِّيَادَة في السُّوق عن طريق تَنْمِيَة قُدُرَاتها الإبْدَاعيَّة، وقَد تفشَل العَديد من تِلْكَ المُنَظَّمَات في تَحْقِيق ذَلِكَ الطُّمُوح؛ إمَّا لِعَدَم الاســـتغلال الأَمْثَل لطاقتها ومَوَارِدها المُتَاحَة، وإمَّا لِعَدَم توافر مُقَوِّمَات ذَلِكَ النَّجَاح، أو لضبابيَّة الرُّؤية الاستراتيجية للمَشْرُوع(1).

وفي عالم المَال والأَعْمَال، يُقَال: إنَّ الفرق بَيْنَ النَّجَاح والفَشَـــل يتوقّف علَى طَرِيقَة تفكير الفاعل في إِدَارَة الأَعْمَال؛ فالمُبْدِع الَّذِي يَمْتَلِك مَوْهِبَة التَّفْكِير برَوِيَّةٍ في ذروة الأزمة والخروج من أشـــدّ المآزق بحلول مُبْتَكَرَة، هُـــوَ القادر علَى النَّجَاح في العَمَل، والعكس صحيح.

وبهـــذا المفهوم، يُمْكِن تَعْرِيف رَائِد الأَعْمَال باعْتِبَارِه ذَلِكَ الشَّـــخص الَّذِي يُمْكِن أن يلتقط أيّ إشـــارة مفيدة وينقّب عن أيّ فُرْصَة ســـانحة في بيئته، وذَلِكَ بِهَدَف خَلْق القِيمَة المُضَافَة؛ المَادِّيَّة مِنْهَا والمعنويَّة، الَّتي تكشف عن جملة خَصَائِص وصفات تُمَيِّز رَائِد الأَعْمَال الجَيِّد عن غيره، والَّتِي تَتَشَكَّل عن طَرِيق تَحَدِّيَات: بلوغ الهَدَف، وتَحَمُّل المَخَاطِر، وتحفيز الابْتِكَار، وعَدَم الاستكانة للظروف، وتعزيز الثِّقَة في النَّفس، والتزام الاستقلاليَّة، والتَّكيُّف مع البيئات، والتسلُّح بالصَّبر، وحبّ العَمَل، وقُوَّة التَّنْظيم(2).

---

1. عـــلي، توفيـــق سريـــع. العلاقة بَيْنَ الإِبْدَاع والرِّيَـــادَة في مُنَظَّمَات الأَعْمَال دِرَاسَـــة ميدانيَّة في عدد من شَرِكَات الصِّنَاعَات الغذائيَّة اليمنيَّة، مَجَلَّة العُلُوم الاقتصَاديَّة والإِدَارِيَّة، 2009م، ص 64.
2. Top 10 des caractéristiques d'un bon entrepreneur. 2016, June. Retrieved from https://www.my-business-plan.fr/entrepreneur-caract%3Fristiques

ومن خِلال ما سـبق، نستشـفُّ أنَّ مفردات التَّفْكير والإبْدَاع، والمجازفة المحسوبة، والتَّنْظيم الجَيِّد، تُمَثِّل دعائم الأَسَـاس في بناء رَائِد الأَعْمَال الجَيِّد، ومَدْخَلًا مضمونًا لكُلِّ أَنْوَاع النَّجاحات. لِذَلِكَ يَظَلّ من المُهِمّ فَهْم وإدراك مُتَطَلَّبَات البيئَة المُسْتَثْمَر فيها، وآثارها علَى نَجَاح الأَعْمَال، لا سِـيَّمَا أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال هِيَ "الاعْتِماد علَى مَشْرُوعَات صَغِـيرَة برَأْس مَالٍ صَغِير وفكرة مُبْدِعـة"، أَصْبَحَت اليَوْم بمثابة ثَقَافَة للأعمال في العَالَم ولَيْسَ فقط في دول العَالَم الثَّالِث، كَمَا أَنَّها أَصْبَحَت تُؤَثِّر وبقُوَّة علَى المُؤَشِّرَات الاقتِصَادِيَّة للدُّول في العالَم.

وبما أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال تعني تَأْسِيس نوع جَدِيد من المُؤَسَّسَات الإداريَّة أو تَطْوِير مُنَظَّمَة قديمة بأسـلوب قائم علَى الابْتِكَار، فإنَّ العَلاقَة بينهما وثيقة. فعلَى سَبِيل المثال صَمَّمَ "بيل غيتس" مُؤَسِّـس شَرِكَة مايكروسوفت العَمَلاقة شركة صَغِيرَة جدًّا للمباشرة بنشاط تَصْمِيم أنظمة للحواسب الشَّخْصِيَّة، وهذا كَانَ عملًا جديدًا ابْتِكَارِيًّا وفريدًا من نوعه، ونتائجه غير معروفة، ولكِنَّه اسـتطاع خِلال سَنَوَات أن يجعلها عملًا عملاقًا وناجحًا، وحصل نَفْس الشَّيْء مع شَرِكَة فورد للسَّـيَّارَات، عِنْدَمَا اخترع "هنري فورد" تكنولوجيا جَدِيدَة لإنتاج السَّيَّارَات، بدأ كعمل صَغِير ثم توسَّع تدريجيًّا مع زيادة خبرته(1).

لذلك سـوف نتناول في هَذَا الفَصْل مَجْمُوعَة من الأركان الأَسَاسِيَّة لبلوغ مُسْتَوَيَات النَّجَاح واستيفاء المُتَطَلَّبَات في سُوق العَمَل عَامَّة، ورِيَادَة الأَعْمَال خَاصَّة، لا سِيَّمَا تِلْكَ الَّتِي يخوض الشَّبَاب غمارها علَى وجه الخصوص، كما سيُلقي هَذَا الفَصْل الضَّوْء علَى عوائـق الإبْدَاع، الَّتِي تمنع الرِّيَادِيِّينَ من أداء عملهم، وتُؤَثِّر علَى قُدُرَاتهم الإبْدَاعيَّة والابْتِكَارِيَّة؛ كَمَا سنتعرَّض كَذَلِكَ لتناول العَلاقَة المباشرة بَيْن الابْتِكَار ورِيَادَة الأَعْمَال بِشَكْلٍ عامّ.

المَبْحَث الأَوَّل

مفهوم الإبْدَاع وأهَمِّيَّته

من سِـــمات عالمنا الاقْتِصادِيّ اليَوْم "روح المُبَادَرَة" وريَـــادَة الأَعْمَال، فَهِيَ العامل الرَّئِيس نَحْو بلوغ التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة المستدامة؛ حَيْثُ يسعَى رُوَّاد الأَعْمَال لتوفير المَزِيد من الفُرَص في السُّوق، وإيجاد المَزِيد من خيارات التَّوْظِيف، بما يُؤْتي ثماره في نِهَايَة المطاف بتأثير إيجابيّ علَى زيادة الدَّخْل وتنمية رَأْس المَال، ورفاهية نمَط الحَيَاة، وما إلَى ذلك.

ويُعَــدّ الإبْدَاع أحد أَهَمّ عَنَاصِر رِيَادَة الأَعْمَال النَّاجِحة؛ لأنَّه يُشَـكِّل مصدرًا للتَّفَوُّق التَّنافسيّ للمُنَظَّمَات علَى اخْتِلاف أَنْوَاعها، ومُحَفِّزًا علَى توليد الأَفْكَار غير المســبوقة وتطبيقها في مُنْتَجَات وخِدْمَات وعَمَلِيَّات واستراتيجيَّات مُمَيَّزَة.
وفي اللُّغَــة العربيَّة كلمة إبْدَاع مشــتقَّة من الفعل الثلاثي "بَدَعَ"، أيْ: أنشــأ الشَّيْء وأوجده(1)، فالإبْدَاع بذلك يكُون إيجَاد شيء غير مســبوق. ولقد عرَّف بَعْض علماء النَّفْــس الإبْدَاع بأنَّه "القُدْرَة علَى ابْتِكَار علاقات بَيْن الأَشْــيَاء أو ابْتِكَار تركيبات أو تنظيمات جَدِيدَة من هَذِهِ الأَشْيَاء".

الإبْدَاع يَعْنِي التمايز؛ وهُوَ الإتْيَان بما هُوَ مُخْتَلِف عن الآخَرِينَ من المُنَافِسِينَ المباشرين وغيرهم، كَمَا أنَّه يَعْنِي أيضًا الإتيان بالجَدِيد؛ كليًّا أو جزئيًّا، في مقابل الحالة القَائِمَة، كَمَا يُمَثِّل مَصْدَر التَّجدُّد من أجل المحافظة علَى حِصَّة المُنَظَّمَة السُّوقيَّة وتَطْويرها.
إنَّ لكلمة الإبْدَاع الكَثِير من التَّعْرِيفات الَّتِي وردت في الأبحاث والدِّرَاسَــات، ولقد ظهر اخْتِلاف واضح حول اسْتِخْدَام كَلِمَتَي إبْدَاع وابْتِكَار، وأيُّهما أَكْثَر صحَّة بارتباطها بالكلمة، ويُلاحَظ أنَّ بعض تِلْكَ الأبحاث والدِّرَاسَات قَد استخدمت الكلمتَيْن وكأنَّهما مترادفتان،

1. لسان العرب لابن منظور (6/8)، تاج العروس (20/307).

والبَعْض الآخر قَد فرَّق بينهما، فجعل كُلّ واحِدَة منهما تعطي معنًى مختلفًا عن الأُخْرَى. وبالرُّجُوع إلَى المعاجم اللُّغَوِيَّة العربيَّة، ولتوضيح المعنَى اللُّغَوِيّ لكُلّ من كَلِمَتَي "إِبْدَاع" و"ابْتِكَار"، فقد أَوْرَدَ ابْنُ منظور تفسيرًا لكلمة إِبْدَاع، وهِيَ بَدَعَ، وبَدَعَ الشَّيْء، مُبْتَدِعُهُ، وابْتَدَعَه أيْ: أَنْشَأَهُ واخترَعَه واستنبطه(1)، أمَّا ابْتِكَار فجاءت من الفعل ابْتَكَرَ، وابْتَكَرَ اخْتِرَاعًا جَدِيدًا أي اخْتَرَعَه، أو نَشَأَهُ، وابْتَدَعَ شيئًا غَيْرَ مَسْبُوقٍ إِلَيْهِ(2).

إذن، نَخْلُص مِمَّا سبَق إلَى أنَّ الإِبْدَاع لغةً يَعْنِي اختراع الشَّيْء أو إنشاءه علَى غير مثال سابق، واستحداث أساليب جَدِيدَة بدل الأساليب القديمة أو المُتَعَارَف عَلَيْهَا، فَهُوَ خروجٌ عن المألوف ونقيضٌ للتَّقليد والمحاكاة.

تصنيفات الإِبْدَاع

وقد صنَّف بَعْض الباحثين الإِبْدَاع إلَى خمسة أصناف، هي:

- **الإِبْدَاع التَّعبيريّ Expressive Creativity**: وتكون فيه الأصالة والكفاءة علَى قَدْر قليل من الأَهَمِّيَّة.
- **الإِبْـــدَاع الإِنْتَاجيّ Productive Creativity**: وهُوَ الَّذِي يَرْتَبِط بتَطْوِير آلة ما أو مُنْتَج أو خِدْمَة.
- **الإِبْـــدَاع الاختراعيّ Inventive Creativity**: ويَتَعَلَّق بِتَقْدِيم أساليب جَدِيدَة للعَمَلِ والإِنْتَاج.
- **الإِبْدَاع الابْتِكاريّ Innovative Creativity**: ويشير إلَى التَّطْوِير المُسْتَمِرّ للأفكار، وتقديمها في قوالب مختلفة، الأَمْر الَّذِي يَنْجُمُ عنه اكتساب مَهَارَات جَدِيدَة.
- **الإِبْدَاع الانبثاقيّ Emergence Creativity**: وهُوَ إِبْدَاعٌ نادر الحدوث لما يتطلَّبه من صِيَاغَة أَفْكَار وافتراضات جَدِيدَة تمامًا لم تُخْتَبر من قبلُ، بل انبثقت للمَرَّة الأولى.

1. لسان العرب لابن منظور (6/8)، تاج العروس (20/307).
2. تَعْرِيف ومعنَى ابْتِكَار في معجم المعاني الجامع، معجم عربي عربي، موقع "المعاني"، مُتَاح علَى الرَّابِط: shorturl.at/tCPW1.

وَهُنَـــاكَ تصنيفات أخرَى مُتعَدِّدَة وأَنْوَاع كثيرةٌ للإِبْدَاع، ولَكِنَّ يمُكِن تحديدها في المُنَظَّمَات بثلاثة أَنْوَاع رئيسة، وهي:

- **الإبْدَاع التِّقَنيّ Technological Innovation**: ويَرْتَبِط هَذَا النَّوْع بِتَقْدِيم مُنْتَج أو خِدْمَة جَدِيدَة أو نِظَام عمل وآليَّات إِنْتَاج جَدِيدَة.
- **الإِبْـــدَاع الإِدَاريّ Administrative Innovation**: ويشـــير إلَى التَّغَيُّرَات الَّتِي تحدث في هَيْكَل المُنَظَّمَة أو في آليَّة إِدَارَة العَمَلِيَّات الإداريَّة كَكُلّ، لِذَلِك يشمل هَذَا النَّوْع من الإِبْدَاع كُلّ وجوه العَمَلِيَّات الإداريَّة دَاخِل المُنَظَّمَة، مثل: اسْـــتِخْدَام كادر العَمَل، وتخصيص المَوَارِد، وتَحْدِيد وتوزيع المَهَامّ، وآليَّات السُّلْطَة واتِّخَاذ القَرَارَات ومنح المكافآت أو الخصومات.
- **الإِبْدَاع المُضاف Ancillary Innovation**: ويُقصَد به إِضَافَة أدوار ومَهَامّ أخرَى لإدارة المُنَظَّمَـــة الَّتِي تتجاوز نِطَاق الوَظَائِف التَّقْلِيدِيَّة للإدارة، علَى سَـــبِيل المثال: تَطْوِير برنامج غير مســـبوق للتَّوَاصُل مع العَمَلَاء وإدارة الولاء يُعَدُّ إِبْدَاعًا مضافًا لإدارة التَّسْـــوِيق، وفي حالات أخرَى عِنْدَمَا تُصمِّم المُنَظَّمَة برنامجًا مُمَيَّزًا للخِدْمَة المُجْتَمَعِيَّة فإنَّه يُعَدُّ أيضًا إِبْدَاعًا مضافًا.

العَلاقَة بَيْنَ الإِبْدَاع والابْتِكَار

لا بُدَّ من التَّنويه للعلاقة بين الإِبْدَاع والابْتِكَار؛ كونهما يرتبطان ارتباطًا وثيقًا بالعمل الرِّيَادِيّ، وهـــما مفهومان مُتَرَابطان ومتلازمان، لا يمكن فَصْلُهما عن بعضٍ فصلًا تَامًّا، ولكن ســـنحاول تجريدهما من العلاقة الرَّابِطَة بينهما كمَسْعًى لفَهْم كُلّ منهما؛ وبداية يجب التَّأكِيد على أنَّ الإِبْدَاع يَسْبق الابْتِكَار، فلا وُجُود للابْتِكَار بدون الإِبْدَاع؛ فالإِبْدَاع يرتبط باكتشـــاف واستنباط فكرةٍ جديدةٍ غير مَسْبُوقَةٍ، أمَّا الابْتِكَار فيرتبط بوَضْع مُخْرَجَـــات الإبْدَاع مَوْضِع التَّنفيذ؛ فالإِبْدَاع هو حالـــةٌ فكريَّة وعقليَّة بَحْتَة، والابْتِكَار تنفيذٌ فريدٌ بوسائل فريدة لهذا الإنتاج الفِكْرِيّ.

والعديـــد من النَّتَاج الإبْدَاعيّ للأفراد يبقى في مرحلة الإبْدَاع، فلا يرى النُّور ويبقى حَبِيس الصُّدُور والعقول، والقِلَّة القليلة من الإنتاج الإبْدَاعيّ ينتقل إلى مرحلة الابْتِكَار، وخاصَّةً كون الابْتِكَار يحتاج لوســـائل ماديَّة، ولأرضيَّة مناسبة تُهَيِّئ الأُسُس المُنَاسِبَة ليتمَّ الانتقال من الإبْدَاع إلى الابْتِكَار.

مراحل الإبْدَاع

الإبْدَاع لا يَحْدُث اعتباطًا، إنَّه عَمَلِيَّة إدراكيَّة مُركَّبَة تُنْتِج أفكارًا جَدِيدَة أو تُحَوِّل الأَفْكَار القديمة إلَى مفاهيم محدَّثَة، وهُنَاكَ بَعْض الخُطوات الَّتِي تُسَـــاعِد الفَرْد في تشكيل أَفْكَار مُمَيَّزَة من أَفْكَار عشـــوائيَّة مُتَعَـــدِّدَة وصياغتها في مَزِيجٍ مثاليّ أو حلّ خَلَّاق. **وللوُصُول إلَى الإبْدَاع الكامل لا بُدَّ من المرور بهذه المَرَاحِل، وهي:**

- **اكتشـــاف المُشْكِلَة**: تَحْدِيد المُشْكِلَة أو التَّحَدِّي هُوَ الخُطْوَة الأولَى نَحْو تحفيز الإبْدَاع؛ لأنَّ العَمَلِيَّة الإبْدَاعيَّة تَهْدِفُ في نِهَايَة المطاف لتقديم حُلُول خَلَّاقَة لمشكلة ما بتجربة أَفْكَار جَدِيدَة مُبْتَكَرَة.
- **الإعداد والتحضير**: بعد تَحْدِيد المُشْكِلَة أو الصُّعوبة، تأتي مَرْحَلَة دراستها وتمحيصها جَيِّـــدًا من جَمِيع جوانبها، وجَمْع المَعْلُومَات عنها، وإجراء الأبحاث بشـــأنها ومَعْرِفَة العَوامِل المُؤَثِّرة فِيهَا ســـلبًا وإيجابًا، وتَحْلِيلها، وتَحْدِيـــد الأَهْدَاف، وتنظيم الأَفْكَار، وتنقيحها.
- **الاحتضان (التَّمحور)**: بعد الكشف عن جَوَانِب المُشْكِلَة وعواملها المُتَعَدِّدَة، تأتي خطوة التَّمحور، وهِيَ ترتيب هَذِهِ العَوامِل وفقًا لأهَمِّيَّتها وتأثيرها علَى المُشْكِلَة، وإبعاد كُلّ ما هُوَ خارج نطَاق المُشْكِلَة من الأَفْكَار والمَعْلُومَات الثَّانويَّة، وذَلِكَ حتَى يَسهُل علَى العقل امتصاص كُلّ ما يَتَعَلَّق بالمُشْكِلَة من معلومات رَئِيسَة وخِبْرَات مُكْتَسَبَة، واحتضانها فَقَطْ دون أيَّة شوائب أو إضافات لا طائلَ منها، وخِلال هَذِهِ الخُطْوَة، لا يحاول الفَرْد إيجَاد أيَّة حُلُول للمشكلة، لكنَّه فَقَطْ يواصل التَّفْكِير بعمُق ودون التَّأَثُّر بأيَّة مُؤَثِّرات خارجيَّة.
- **الإشراق أو الإلهام**: وهِيَ المَرْحَلَة الحاســـمة للعقل، الَّتِي تشهد ولادة الفِكْرَة الجَدِيدَة، فعِنْدَمَا تبدأ الأَفْكَار في النُّضج، تحدث لحظة الإضاءة الَّتِي يُمْكِن أن تقع بِشَـــكلٍ غير

مُتَوَقَّـــع علَى الإطلاق وتَهْدِي صاحبها فِكْرَة عبقريَّة، والَّتِي بدورها قَد تُؤَدِّي إلَى حلّ المُشْكلَة بِنِسْبَة كبيرة، مع وجود نِسْبَة لا بأس بهَا من الشَّكّ أو عَدَم التَّحقُّق.

- **التَّحقُّق أو (التَّقييم):** وهِيَ مَرْحَلَة إعادة النَّظَر في الفِكْرَة أو حلّ المُشْكِلَة، وتمحيصها وتهذيبهـــا، وصقلها، وقياس مدَى فائدتها، وإمكانيَّـــة تحقُّقها، وهل هِيَ ناقصة أم مكتملة، وهل تَحْتَاج للتَّغيير حتَى تكُون أَكْثَرَ وضوحًا، وهنا يُمْكِن إجْرَاء مشـــاورات بشأنها مع الفَرِيق من أجل تَطْوِيرها للأَفْضَل ومناقشة التَّوَقُّعَات بشأن نجاحها. فهذه الخُطْوَة هِيَ مَرْحَلَة التَّجريب أو (الاختبار التَّجريبيّ) للفكرة الجَدِيدَة.
- **التَّنْفِيذ:** تُنَفَّذ الفِكْرَة أو الحلّ عِنْدَمَا يَبْدَأ الفَرْد عَمَلِيَّة تَحْوِيل أفكاره إلَى مُنْتَج أو خِدْمَة نهائية، وقَد يستأنف الفَرْد هَذِهِ الخُطْوَة مرارًا وتكرارًا للوُصُولِ إلَى النَّتِيجة المَطْلُوبَة.

دوافع الإبْدَاع

تُعَدُّ دَوَافِع الإبْدَاع الرّكْن الأَسَـــاس لصقل جوهر الإبْدَاع، علَى أنَّها قَد تَكُون علَى أَشْكَال مُتَعَدِّدَة، منها:

- **دوافع ذاتيَّة داخليَّة**، وهِيَ الَّتِي تنبع من ذات الشَّخْصِيَّة والعقليَّة للمُبْدِع، وتَتَمَثَّل في:
  - الرَّغْبَة في الوُصُول إلَى تَحْقِيق الذَّات للرِّضَا عن النَّفس.
  - محاولة الوُصُول إلَى الأَهْدَاف وتَحْقِيقها بطرقٍ أسهل وجهد أقلّ.
- **دوافع خارجيَّة بيئيَّة**، وهِيَ الدَّوَافع النَّاجِمَة عن الإحســـاس بالمُشْكِلات والقُدْرَة علَى حلّها، وتَتَمَثَّل في:
  - صنع الأحداث، ومواكبة تَطَوُّر الزَّمَن بِاسْتِمْرَار.
  - الرَّغْبَة في التَّقدُّم والاستمرار لتَحْقِيق النُّمُوّ والازدهار.
- **دوافع معنويَّة ومَادِّيَّة**، وهِيَ مَزِيج من الدَّوَافع الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة، وتُرَكِّز على:
  - الرَّغْبَة في الحُصُول علَى التَّقْدِير والثَّناء للوُصُولِ إلَى المال والشهرة.
  - السَّعْي إلَى كســـب رِضَا أَفْرَاد المُجْتَمَع عن طَرِيق الخِدْمَة العَامَّة والنُّهوض بثروات الدَّوْلة وعَوامِل تَطَوُّرها.

عناصر الإبْدَاع

ومن خِلال ما سبق، يمُكِن استخلاص بَعْض عَنَاصِر الإبْدَاع كالتَّالي:

- **الطَّلاقَة:** تُقَــاس الطَّلاقَة بكَمِّيَّة ما يُقَدِّم الفَرْد من نـــوع معيَّن من المَعْلُومَات وخِلال وحدة زَمَنِيَّة مُعَيَّنَة، وتوجـــد في الاختبارات الكلاميَّة فَقَطْ ثلاثة عَوامِل مُتَمَيِّزَة للطَّلاقَة، وهي:
  - **الطَّلاقَة الفِكْرِيَّة**، ويَرْتَبِط هَـــذَا النَّوْع من الطَّلاقَة بالقُدْرَة العقليَّة للفرد، مثل: قدرته علَى الخيال والتشبيه والاستنباط وسِعَة الإدراك والحَدْس.
  - **الطَّلاقَـــة التَّرابطيَّة**، وتعني إكمال العَلاقَات بَيْن الأَشْـــيَاء المُخْتَلِفَة، وذَلِكَ تمييزًا لها عن النَّوْع السَّابِق من الطَّلاقَة.
  - **الطَّلاقَـــة التَّعْبِيرِيَّة**، الَّتِي لها علاقة بسُـــهُولَةٍ بناء وتركيب الجُمُل والتَّعبير اللَّفْظِيّ عن المكنونات الدَّاخِلِيَّة، وهكذا.
- **المُرُونَـــة:** المُرُونَة في التَّفْكير هِيَ القُدْرَة علَى رؤية مُشْـــكِلَة ما من زوايا مُخْتَلِفَة مُتَعَدِّدَة، والقُدْرَة علَى التَّغْيير في المعنَى أو التَّفســـير أو الاستعمال أو فَهْم المَهَامّ أو اســـتراتيجيَّات العَمَل أو تغيير في اتِّجَاهات التَّفْكير والتَّحْليل الَّذِي قَد يَعْني تفسيرًا جديدًا للهدف المَطْلُوب.
- **الأصالة:** وتعني قدرة الفَرْد علَى تَقْدِيم إِنْتَاج كُلّ ما هُوَ غير مألوف، وما هُوَ بعيد المدى، وخارج نِطَاق التَّفْكِير التَّقليدِيّ، وتَوْفِير كُلّ ما هُوَ جَدِيد وغير عاديّ، وما هُوَ ذَكِيّ وحاذِق من الاستجابات للمشاكل أو التَّحَدِّيَات.
- **الحَسَاسِـــيَة للمشـــاكل:** ويُقصَد بِهَا القُدْرَة علَى التَّنَبُّؤ بالمشاكل والوَعْي بوجود حاجات أو عَنَاصِر ضَعْف في البيئَة أو الموقف، ويعني ذَلِكَ أنَّ بَعْض الأَفْرَاد أسرع من غيرهم في ملاحظة المُشْكِلَة والتَّنَبُّؤ بِهَا والتَّحَقُّق من وجودها في الموقف ذاته.
- **عنـــصر الكمّ والكَيْف:** ثمَّة فرضيَّة تَذْكُـــر أنَّ الكَمِّيَّة تُولِّد الكيفيَّة؛ بمعنَى أنَّه إذا كَانَ شَـــخْصٌ مـــا يُنْتِجُ عددًا أَكْبَرَ من الأَفْكَار فإنَّه لا بُـــدَّ وأنْ يُنْتِجَ هَذِهِ الأَفْكَارَ بنَوْعِيَّة جَيِّدَة وآليَّات مُتَعَدِّدَة، وخِلال فَتْرَة زَمَنِيَّة مُعَيَّنَة، في حين أنَّ هُنَاكَ فرضيَّة

أخرَى تقول بأنَّه إذا أنْفَقَ الإنْسَان جُلّ وقْتِهِ في التَّخْطِيط والتَّنْفِيذ لعددٍ كبيرٍ من المقترحات؛ فإنَّ الأَفْكَار الجَيِّدَة بينها ستكون قليلة للغَايَةِ.

العَلاقَة بَيْن التَّفْكير والإبْدَاع

العَلاقة بَيْن التَّفْكير والإبْدَاع وثيقة ومترابطة؛ حَيْثُ إنَّ التَّفْكير عَمَلِيَّة تستند للعَقَل والمنطق وتساعد الإنْسَان علَى اكتشاف مَعْلُومَات جَدِيدَة بالنِّسْبَة إليه، واستنتاج العلاقة بَيْن الأَشْيَاء عن طَرِيق الرَّبْط بينها بطَرِيقَة جَدِيدَة ومُبْتَكَرَة، وبما أنَّ الإبْدَاع يهدف إلَى الشَّيْء ذاته -أيْ الوُصُول إلَى أَفْكَار ونِتَاجَات جَدِيدَة، أو إعادة ربط الأَفْكَار المَوْجُودَة بالفِعْلِ بطَرِيقَة جَدِيدَة مُبْتَكَرَة- فإنَّ التَّفْكير والإبْدَاع وجهان لعملة واحِدَة وجانبان مُتَرَابِطَان لا يُمْكِن فَصْل أحَدِهما عن الآخر.

وتَتَمَثَّل العَمَلِيَّة الفِكْرِيَّة في قدرة الفَرْد علَى اكتساب المعارف عن الوَاقع علَى أساس الاستدلال والأفعال التَّفْكيريَّة بالتَّصوُّرات والمعارف أو المفاهيم. ويُمْكِن تمييز أَنْوَاع التَّفْكير الرَّئِيسَة كالتَّفْكير **الإبْدَاعيّ**، والتَّفْكير **الفلسفيّ**، والتَّفْكير **العلميّ**، والتَّفْكير **المَنْطِقيّ**، والتَّفْكير **العَاطفيّ**، والتَّفْكير **النَّاقد**، والتَّفْكير **المُسْتَنِير**، والتَّفْكير **العَمَليّ** التَّطبيقيّ علَى مستوَى السُّلوك العاديّ، والتَّفْكير في مُخْتَلَف جَوَانِب الحَيَاة كالتَّفْكير **الدِّينيّ**، والتَّفْكير **الفَنيّ**، والتَّفْكير **التَّصْميميّ**، والتَّفْكير **الهندسيّ**... إلخ.

ومع تَشَعُّب هَذِهِ الأَفْكَار وتَعَدُّد جوانبها تَحْتَاج العَمَلِيَّة الفِكْرِيَّة إلَى عِدَّة عَنَاصِر رئيسة يَجِب أن يَتَمَيَّز بِهَا الشَّخْص المفكِّر؛ أبرزها: التَّحْلِيل المنطقيّ والتَّدْقِيق العَمَلِيّ، والتَّخْطِيط النَّاجح والتَّنْفِيذ الدقيق، والفَهْم والاستيعاب لكُلّ مجريات الأحداث، والقُدْرَة علَى التَّحَكُّم بزمام الأُمُور وحلّ المُشْكِلات(1).

1. كاو، جون. ترجمة أسعد حليم، الإبْدَاع فِي الْمَشْرُوعات، مركز الأهرام للترجمة والنَّشْر، القاهرة، 2001م، ص ص 50-45.

لكــنَّ في "التَّفْكير الإبْدَاعيّ" الَّذي عرَّفه، بيتر دراكر(1)، وهُوَ الأبُ الرُّوحي للإدارة، بقوله: "إنَّ الــذكاء الإبْدَاعيّ هُوَ القُدْرَة علَى الذهاب إلَى أبعد مِمَّا هُوَ موجود لخلق أَفْكَار جَدِيدَة وجذَّابَة"(2).

وتَتَعَمَّق خَصَائِص المفكِّر المُبْدِع، لتشــمل: الدَّافعيَّة الكَبِيرَة للإنجاز، والسَّــعْي الدَّائِم للإضافة الجَدِيدَة، والرَّغْبَة في بحث المُشْــكِلات المُعَقَّدَة الصَّعبة، والرَّغْبَة في اقتحام المجهول والغامض، والميل الواســع للاطِّلاع والمثابرة في العَمَل، القُدْرَة علَى الاحتمال والصَّبر في معالجة المواقف الغريبة.

وهكذا نصل إلَى أنَّ **التَّفْكير الإبْدَاعيّ** هُوَ مهارة يُمْكِن لكُلّ فرد لديه الاســتعداد أن يتعلّمها من خِلال مادة تعليميَّة أو تدريب ذهنيّ؛ كَمَا أنَّه لَيْسَ حِكْرًا علَى الأَشْــخَاص ذَوِي الذَّكَاء العالي، بل يعتمد علَى أَهْدَاف الفَرْد وعَمَلِيَّاته الذِّهْنِيَّة وخِبْرَاته وخصائصه الشَّــخْصِيَّة الَّتِي يَتَمَيَّز بهَا كُلّ شــخص. ويأتي علَى رأس ذَلِكَ أن يتحرَّر من الخوف والمَنْع، لِذَلِكَ فإنَّ إيجَاد الفَرْد المُبْدِع يعتمد علَى الوسط البيئيّ المُناسِب والمعلِّم الجَيِّد كي يُنتج الفِكْرَة المُبْدِعة، الَّتِي تكون في بدايتها فِكْرَة ضعيفة هشَّة لا تصمد للنَّقْد، لكن بالعَمَل عَلَيْهَا وتَطْوِيرها سرعان ما تصبح حقيقة.

1. بيــتر فردنانــد دراكــر: (1909-2005م) كاتب اقْتصاديّ أمْريكِيّ من أصل نِمْسَــاوِيّ، وُلِدَ في فيينا عاصمة النمسا في 1909م، وعاش معظم حياته في الولايات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة؛ أجْمَع الكُلّ أنَّه الأبُ الرُّوحي للإدارة، فَهُــوَ الَّــذِي حدَّد مَفْهُوم الشَّرِكَة في تحليله الرَّائع لشركة جنرال موتورز، تُوُفِّيَ في عام 2005م عن عمر 96 ســنة، وكان قد حصل علَى أرفع الجوائز التَّقْدِيريَّة في الولايات المُتَّحِدَة "الوســام الرِّئَاسِيّ للحُرِّيَّة" في عام 2002م. للمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتَاحٌ على الرَّابط: http://cutt.us/X9ifz
2. حلمي، محمد حلمي، الذكاء الإبْدَاعي، بحث مقدَّم لكُلِّيَّة التربية النَّوْعية، جامعة الإســكندرية، د.ت، ص 4، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/keBvMO

المَبْحَث الثَّاني

المُبْدِع: السِّمَات والعوائق وعَوامِل الدَّعْم

تَشْــتَدّ وتيرَة المُنَافَسَة بين المُنَظَّمَات، وتَتَعَدَّد الوَســائل والآليَّات الَّتي تَتَّبعُها هذه المُنَظَّمَات في سَــعْيها لتعزيز مَكَانتها التَّنَافُسيَّة، ولعَلَّ المَوَارد البَشَريَّة هي أهَمّ هذه الوسائل وأكثرها جَدْوَى؛ فالتَّحَدِّيَات الَّتي تواجهها المُنَظَّمَات تَفْرِض عَلَيْهَا ضغوطًا كَبيرَة للتَّفكير المُسْتَمِرّ في إيجَاد طرق وحلول مُبْدِعة تمُكِّنها من تذليل الصُّعوبَات والتَّكيُّف مع المُتَغَيِّرَات والتقلُّبات، في بيئتها: الدَّاخِليَّة والخَارِجيَّة، وتُشَــكِّل عَمَليَّة البَحْث عن القُدُرَات الإبْدَاعيَّة واكتشــافها وتحفيزها، والاحتفاظ بِهَا أَهَمّ القضايا الَّتِــي يَنْبَغِي أن تواجهها قيادة مُنَظَّمَات الأَعْمَال من أجل تطويعها لِضَمَانِ تَحْقِيق البقاء والنُّمُوّ لمُنَظَّمَاتهم.

ووفقًا لمفهوم الإبْدَاع، يَسْــتَطِيع الشَّــخْص إدراك أنَّ التَّميُّز، خَاصَّةً في مجال رِيَادَة الأَعْمَال، يَجِب أن يكُون مبنيًّا علَى ذكاء إبْدَاعيّ، ولكي يَتَمَيَّز الشَّخْص المُبْدِع، ويحقِّق النَّجَــاح المَطْلُوب يَجِــب أن يَتَمَيَّز بعِدَّة صفات، أهمّها: الــذَّكَاء الفِطْريّ، والخيال الإبْدَاعيّ، والثِّقَة بالنَّفْس، والطُّمُوح، والتَّحَلِّي برُوح المُغَامَرَة، والشَّغَف بالمَعْرِفَة.

ورغم شــموليَّة هَذِهِ الصِّفات الَّتِي تُبْرِز صِفَات الشَّــخْص المُبْدِع إلَّا أنَّ السَّمة الأبرز لمُبْدِعــي العَالَم تعود إلَى طفولتهم؛ حَيْثُ ترسَّــخت في أذهانهم الكَثِير من الصِّفات الإبْدَاعيَّة، والَّتِي حصلوا عَلَيْهَا من خِلال تربية مُخْتَلِفَة "نِسْــبِيًّا" عن أقرانهم تَعْتَمِد علَى التَّفْكير الحُرّ الخلَّاق دون قيود.

ومن الجدير بالذِّكْــر أنَّ الطِّفل الصَّغِير يَكُون مُبْدِعًا بفطرته، فيُحِبّ اللَّعِب ويجرِّب ويتساءل، ويستخدم خياله بِشَكْلٍ غريبٍ، وعِنْدَمَا يكْبُرُ سرعان ما يَتَعَلَّم أن يسير علَى خُطَى الجماعة الَّتِي تحيط به.

وبهذا نقول إنَّ الإبْدَاع لا يَتَحَقَّق إلَّا مع وُجُود مُبْدِع مُتَفَرِّد متألِّق يحرص علَى الاستفادة من تجارب الآخَرِينَ وتقويمها؛ فالأَفْرَاد والمُنَظَّمَات وفْق الاسْتِراتِيجِيَّة الابْتِكَارِيَّة إمّا أن تَكُون قائدة أو تابعة أو نسخة مُكَرَّرَة.

كما يَحْتَاج الإبْدَاع إلَى ضَرُورَة توافر عِدَّة عَوامِل رَئِيسَــــة للمساهمة، وتشجيع الإبْدَاع المعاصر، مثــــل: تَحْقِيق تكافؤ الفُرَص ودعم المُبْدِعــــينَ، والحُرِّيَّة المَشْرُوعة للأفراد والــــشَّرِكَات، والأمن النَّفْــــسي والاجْتماعِيّ للمُبْدِعينَ، والمغامــــرة والتحدِّي، والثِّقَة المتبادلة والتَّعاوُن المثمر، وتشجيع الأَفْكَار الجَدِيدَة، وتَوْفِير الوَقْت اللَّازِم للإبْدَاع.

مُقَوِّمَات الإبْدَاع

بحسب اعتقاد البعض فإنَّ الإبْدَاع مَفْهُومٌ صَعْبٌ تُحِيطُ به هَالَة من التَّصَوُّف، باعْتِبَارِه هَدِيةً فِطْرِيَّة لا يُمْكِن للجميع الحُصُول عَلَيْهَا، في حِين أنَّ الوَاقِع يكشــــف أنَّ الإبْدَاع عَمَلِيَّــــة فِكْرِيَّة منطقيَّة تَمْــــزُج بَيْن الطَّبِيعة (الصِّفة الفطريَّــــة) والرِّعَايَة (المَهَارَات المُكْتَسَــــبَة)، لذا يمكن القول بأنَّ الإبْدَاع لَيْسَ فطريًّا ومحصورًا علَى فئة دون أخرى، بل يُمْكِن تعلُّمُه وممارسته. وهُنَاكَ الكَثِير من العَنَاصِر المُحفزة للعَمَلِيَّة الإبْدَاعيَّة، منها:

- **التَّعْلِيم:** يوفِّر التَّعْلِيم الأُسُــــس الأَوَّلِيَّة لانطلاق مَهَارَات التَّفْكِير والإبْدَاع، فمن خِلال المَوَادّ التَّعْلِيمِيَّة الجَيِّدَة والشَّامِلة يَسْتَطِيع الفَرْد اكتساب المَعْرِفَة في مُخْتَلَف المَجَالات، ومِن ثَمَّ تغذية العقل بالمُدْخَلات اللَّازِمَة لِبَدْءِ العَمَلِيَّة الإبْدَاعيَّة.
- **الاســــتقلال والحُرِّيَّة:** الحُرِّيَّة هِيَ العُنْصُر الأبــــرز من مُحَفِّزَات الإبْدَاع؛ لِأَنَّهَا تســــمح للفرد بإطلاق عِنَانِه وطَرْق أبواب لم يختبرهــــا أحدٌ من قبل، وقَد تُقيِّد هَذِهِ الحُرِّيَّة أنظمةُ العَمَل، وأنظمة العَمَل، دون شــــكٍّ، مفيدة في السَّماح للأفراد بتنسيق جهودهم والتَّعاوُن بِشَــــكْلٍ فَعَّال لإنجاز الأَهْدَاف، لكنَّها من جانب آخر تَحُدّ بِسُهُولَةٍ من حُرِّيَّة الأَفْرَاد واستقلالهم، والحقيقة تقول إنَّه من الصَّعب للغَايَةِ تَحْقِيق التَّوَازُن بَيْن الأَمْرين.
- **بيئــــة العَمَل المُنَظَّمَة:** تَوْزِيع الأدوار والمَهَامّ بَــــيْن فَرِيق العَمَل وصياغة أنظمة ولوائح لتنظيم سَيْر العَمَل وإجراءات الثَّوَاب والعقاب من العَوامِل التَّنْظِيمِيَّة المُهِمَّة الَّتِي تُسَاعِد

الأَفْرَاد علَى التَّرْكيز في الوَظِيفَة المُناطَة بهم، والتَّفْكير في كيفيَّة أدائها بآليَّات مُمَيَّزَة، ومن ثَمَّ فإنَّ التَّنْظِيم من مُحَفِّزَات الإبْدَاع في العَمَل وإبراز تفوُّق غير مسبوق.

- **التَّوَاصُل:** الاتِّصَال النَّاجِح بَيْن أَفْرَاد الفَرِيق يُساعِد علَى تَوْفِير أجواء من التَّعاوُن وتحفيز العَمَلِيَّة الإبْدَاعيَّة لديهم، وذَلِكَ من خِلال جلسات العَصْف الذِّهنيّ، وتنقيح الأَفْكَار واخْتِيَار الأَفْضَل بينها، والتَّزَوُّد بالمَشُورَة والتَّغذِيَة المرتدَّة، الَّتِي تمنح هَذِهِ العَمَلِيَّة دَفْعَةً إيجابيَّة قَوِيَّة.
- **المفاضلة الوظيفيَّة:** بيئَة العَمَل الَّتِي تَتَبَنَّى سياسات توظيف قَائِمَة علَى الإبْدَاع الفَرْدِّيّ والخِبْرَة والقُدْرَة علَى الابْتِكَار، تُحَفِّز الأَفْرَاد تلقائيًّا علَى التَّفْكير الإبْدَاعيّ وتَطْوير الإنْتَاج؛ كيفًا وكمًّا، والارْتِقَاء بقُدُرَاتهم الوظيفيَّة لتقديم الأَفْضَل دائمًا.
- **دعم التَّخَصُّص والاحْتِرَافيَّة في المَجَال:** نظرًا لأنَّ الجِدَّة تُعدُّ أحد أَهَمّ مُقَوِّمَات الإبْدَاع، فإنَّ التَّخَصُّص في مجال ما ضَرُورَة مُلِحَّة للنَّجاح في العَمَلِيَّة الإبْدَاعيَّة؛ لأنَّ المَعْرِفَة المُتَخَصِّصَة والكافية توفِّر القُدْرَة علَى تَحْدِيد الثَّغَرَات في التَّفْكير ومراحل الإبْدَاع، وبمُجَرَّد أن تكون هَذِهِ الفجوات واضحة، يُمْكِن تَطْبيق العَمَلِيَّة الإبْدَاعيَّة بنجاح مع العثور علَى أَفْكَار جَدِيدَة مُمَيَّزَة، كذلك فإنَّ الكفاءة في المَجَال مُهمَّة أيضًا من حَيْثُ حُسن اسْتِغْلال الأَدَوَات المُتَاحَة والمُرْتَبِطة بالمَجَال ذاته، فيُمْكِن للإبْدَاع التَّعبير عن نفسه في أَفْضَل حالاته عِنْدَمَا يكُون الفَرْد قَد اسْتَوْعَبَ أَدْوَات النَّشَاط وآليَّات العَمَل بدِقَّة؛ بحَيْثُ يُمْكِنه العَمَل دون عوائق في المستوَى التَّالِي من العَمَلِيَّة دون إبطاء أو تأخُّر.
- **الثَّقَافَة التَّنْظِيمِيَّة للمُؤَسَّسَة:** تُعرَّف الثَّقَافَة التَّنْظِيمِيَّة بأنَّها السُّلوكيَّات العَمَلِيَّة المتَّفق عَلَيْهَا بِشَكْلٍ رسميّ أو غير رسميّ دَاخِل المُؤَسَّسَات، الَّتِي سَيَكُونُ من شأنها تمييزها عن غيرها، وهُنَاكَ خَصَائِص أَسَاسِيَّة تُعَبِّر عن جَوْهَر هَذِهِ الثَّقَافَة التَّنْظِيمِيَّة أهمّها: الإبْدَاع، فالثَّقَافَة الجَيِّدَة هِيَ الَّتِي تتبنَّى استراتيجيَّات إداريَّة غير تقليديَّة؛ بحيث تَكُون القاعدة الرَّئِيسَة فِيهَا تعزيز الإبْدَاع الفَرْديّ والجماعيّ، ومَنْح فَرِيق العَمَل حُرِّيَّة التَّفْكير واتِّخَاذ القَرَارَات فيما يخصُّ مجال اختصاصهم، وخَفْض القيود الإداريَّة والرُّوتِينِيَّة المُعَطِّلَة للقُدُرَات الفِكْرِيَّة.

- **المُنَافِسُون:** وُجُود أجواء مشتعلة من المُنَافَسَة تُحَفِّز الفَرْد علَى التَّفوُّق وتزيد رغبته في التَّميُّز، والاجتهاد في تَقْدِيم كُلّ ما بوسعه من أجل بلوغ أهدافه، كَمَا أنَّها تشجِّعه علَى التَّخْطِيط المُسْتَقْبَلِيّ، والتَّنَبُّؤ بظروف السُّوق، وتجعله دائمًا في وضع استعداد لمواجهة الظُّرُوف الطَّارِئة.
- **المُشَارَكَة النَّشِطَة والمثابرة:** تُعَزِّز مُجْتَمَعاتُنا العربيَّة بِاسْتِمْرَار أسطورة "الإبْدَاع" كهِبَة سَمَاويَّة يفوز بهَا بَعْض النَّاس دون غيرهم، مع تجاهل دَوْر الإصرار والمثابرة في بلوغ التَّفْكير الإبْدَاعيّ والنَّجَاح في تَحْقِيق الأَهْدَاف، فالإبْدَاع نظريًّا وعمليًّا لَيْسَ مَوْهِبَة باطنيَّة، إنَّه مهارة يمُكِن ممارستها ورعايتها، لِذَلِكَ فإنَّ أحد أبرز مُقَوِّمَات الإبْدَاع هُوَ المثابرة، الَّتِي يمُكِن ممارستها حتَى مِن قِبَل الأَشْخَاص الَّذِينَ لا يعتقدون أنَّهُم مُبْدِعونَ، فَقَطْ عليهم البَدْء والاستمرار في ذلك.
- **التَّعامُل مع عدَم اليقين:** يمُثِّل عَدَم اليقين أحد أَكْثَر جَوَانِب الإبْدَاع إحباطًا، الَّتِي يَجِب التَّعَامُل مَعَهَا وتحسينها، فمن الشَّائع لدَى الفَرْد الشُّعور بالرَّغْبَة في الوُصُول إلَى النَّتيجة المرغوبة في أسرع وقت ممكن، ومن هُنَا ينشأ التَّوتُّر وتَشَوُّش الأَفْكَار وعَدَم اليقين بالنَّتَائِج. لِذَلِكَ فالصمود أمام عَدَم اليقين هُوَ شجاعة مطلوبة لبلوغ الإبْدَاع.
- **المُشَارَكَة العاطفيَّة:** غالبًا ما تَرْتَبِط العاطفة ارتباطًا وثيقًا بالإبْدَاع؛ فالعَلاقَة بَيْن الإبْدَاع والدَّوَافع الذَّاتيَّة عميقة بِشَكْلٍ لا يُصَدّق، فكُلَّمَا رَغِبَ الفَرْد علَى سَبِيل المثال في الحُصُول علَى الثَّناء علَى عمله أو الفَوْز بمكافأة فإنَّه يبذل قصارَى جهده من أجل التَّمَيُّز وتَقْدِيم شيء فريد عَمَّا يُقدِّمه الآخرون.

وقد يبدو الأَمْر غير بديهيّ، لكن الحقيقة أنَّ العواطف مفتاح لاتِّخَاذ القَرَارَات، فالعقلانيَّة مفيدة للغَايَةِ في تَحْلِيل البَيَانَات وجَمْعها، لكن في اللَّحْظَة الَّتِي يحدث فِيهَا اتِّخَاذ القَرَار، تَكُون العاطفة هِيَ الدَّافع وراءها، وباعتبار أنَّ العَمَليَّة الإبْدَاعيَّة شيءٌ ينطوي علَى الكَثِير من القَرَارَات الكَبِيرَة والصَّغِيرَة، فإنَّها تَرْتَبِط ارتباطًا عميقًا بالعقلانيَّة والعواطف معًا.

- **توليـــد النَّتَائج:** وضوح الهَدَف النِّهَائيّ لأيّة عَمَلِيَّـــة إبْداعيَّة له أهَمِّيَّة قصوى، وقَـــد يكون ذَلِكَ من الصَّعب علَى أيّ فـــرد مُبْدِع؛ لأنَّه قَد تَكُون لديه فِكْرَة مليئة بالتَّفاصِيل، ويَتَقَيَّد استكشـــافه للأهداف في وقتٍ مُبَكِّـــر للغَايَةِ، مِمَّا يُقَلِّل من الإمكانات الإبْدَاعيَّة.
- **تحديد الهَدَف الصَّحيح** هُوَ بالتَّالِي شيء يُمْكِن تعلُّمه وتَطْويره، من خِلال مراجعة الهَدَف مع الفَرِيق والتَّأكُّد ما إذا كان ذَلِكَ واضحًا للجميع أم لا قبل بدء العَمَل.

مُعَوِّقات الإبْدَاع

يُعَدُّ الإبْدَاع أحد أَهَمّ السِّـــمَات الَّتِي يَجِب أن يَتَّسِم بِهَا رَائِد الأَعْمَال النَّاجِح، لا سِيَّمَا أنَّ هَذِهِ السِّمَة تعزِّز من قدرته علَى التَّفْكِير المُبْدِع، والمُسَاهمَة في حلّ المشاكل، وسَعَة الأفق، وغيرها من المَهَارَات اللَّازمَة لرِيَادَة الأَعْمَال، لكنَّ هُنَاكَ مُعَوِّقات قَد يتعرَّض لها رَائِد الأَعْمَال وهِيَ كثـــيرة؛ ويمكن تَصْنِيف هذه المُعَوِّقات لمُعَوِّقات ذاتيَّة وأخرى موضوعيَّة، **وفيما يلي هذه المُعَوِّقَات:**

- **المُعَوِّقَات الذَّاتِيَّة:** وهي تتعلَّق بشخصيَّة الفَرْد نفسه، كالشُّعُور بالنَّقْص وعدم الثِّقَة بالنَّفْس، والخَوْف من مُوَاجَهَة الفَشَل، والخَوْف من التغيير، وغَلَبَة التشاؤم تِجَاه المُســـتقبَل، والاتِّكاليَّة، إضافةً إلى النَّمَطِيَّة في التَّفكير، والتَّقَيُّد الصَّارِم بالعادات والتَّقاليد.
- **المُعَوِّقَـــات الموضوعيَّة:** وتَتَمَثَّل هذه المُعَوِّقات بالبيئـــة المحيطة بالأفراد، والَّتِي تُعَـــارِض الإبْدَاع بقَصْدٍ أو بدون قَصْد، وتعمل كمُثَبِّطَات له، وتَمْتَدّ هذه المُعَوِّقَات من البيئـــة الصغرى كالأسرة والمُجْتَمَع المَحَلِّي، مـــرورًا بالبيئة الكبرى، وانتهاءً بالمُعَوِّقَات الحكوميَّة القانونيَّة والتشريعيَّة؛ فعدم وُجُود تشريعات تعمل على تحفيز الإبْدَاع ورعاية المُبْدِعين يُعْتَـــبَر إعاقةً للإبداع، نَاهِيك عن المُعَوِّقَات التَّنْظِيمِيَّة كالبيروقراطيَّة، والتَّقَيُّد الصَّارم بالتَّسَلْسُل التَّنْظِيمِيّ؛ فالمُرُونَة التَّنْظِيمِيَّة لا غِنَى عنها كبيئة مُحَفِّزَة للإبداع.

ولإزالة هَذِهِ المُعَوِّقَات، يَجب علَى الجِهَات المسـؤولة والمَعْنِيَّة ومُؤَسَّسَات الدَّعْم أن تُساهِم بِتَقْدِيم عِدَّة مَيْزَات للمُسَاهَمَة في نَشْر ثَقَافَة الإبْدَاع ورِيَادَة الأَعْمَال، منها:

- توفير حُرِّيَّة للمُبْدِعينَ لتشجيعهم علَى المَشَارِيع المُتَعَلِّقَة برِيَادَة الأَعْمَال.
- إزاحة الهَيْكَل البيروقراطيّ والثَّقَافَة البيروقراطيَّة أَمَام الفِكْر الإبْدَاعيّ والابْتِكَاريّ.
- القيام بعَمَلِيَّات تَواصُل واتِّصَال بَيْن المُبْدِعِينَ ورُوَّاد الأَعْمَال مع صانعي القَرَار وواضعي السِّيَاسَات.
- تقديم امتيازات مَاليَّة ومعنويَّة لرُوَّاد الأَعْمَال للمساهمة في تنشيط الإبْدَاع والابْتِكَار.
- إنشاء مراكز تعليميَّة وتثقيفيَّة تُساهِم في تَطْوِير الفِكْر الإبْدَاعيّ.
- توفير دورات تدريبيَّة وتنشيطيَّة في مجال الابْتِكَار ورِيَادَة الأَعْمَال.
- مساندة العَمَل الإبْدَاعيّ الجماعيّ، وتكريم القائمين عليهِ لتحفيزهم وتشجيعهم علَى الابْتِكَار.
- تسليط الضَّوْء في الإعلام ووسائل التَّوَاصُل علَى المُنْتَج الإبْدَاعيّ سواءً أكان مَادِّيًّا أو ملموسًا.
- تنمية مَهَارَات المُبْدِعينَ في المدارس والجامعات وحثّهم علَى ابْتِكَار أَفْكَار جَدِيدَة.
- العَمَل علَى حلّ المشاكل الرُّوتِينيَّة، وتخفيف من حدّة المَخَاطِر الَّتِي قَد تواجه المُبْدِعينَ ورُوَّاد الأَعْمَال.

المَبْحَث الثَّالِث

الابْتِكَار وريَادَة الأَعْمَال

الابْتِــكَار يَعْنِي التَّطْوير والحداثة، بمعنَى أنّ يوجِّه الشَّــخْص قُدُرَاتهِ العقليَّة في سَـــبِيل إيجاد فِكْرَة عصريَّة تَخْدِم المُسْـــتَهْلِك وتتجاوب مع مُتَطَلَّبَات العصر. من هُنَا يمُكن تعريفه بأنَّه" نَشَـــاط معرفيّ يتضمَّن الإحســـاس بالمُشْكلات، أو الثَّغَرَات في المَعْلُومَــــات، وصياغة الفُرُوض، واختبارها بما يهدف لتقديم أَفْكَار أو مفاهيم أو ترابطات جَدِيدَة تَتَّســـم بالطَّلاقة Fluency والأصالة Originality، والمُرُونَة، وإضافة التَّفاصِيل"(1).

وقد ظهر الابْتِكَار كمصطلح شـــائع في فَـــتْرَة النَّهْضَة الصِّنَاعِيَّة والثورة التّكنُولُوجيَّة كجزءٍ أسَـــاسيّ من عَمَلِيَّة الحداثة والتَّطْوير المستمِرّ، بحَيْثُ يسعَى المُبْتَكِر إلَى إِيجَاد مُنْتَجَات مُخْتَلِفَة عن المُنَافِسِينَ، ويكون من البدائل المُفَضَّلة لدَى العَمَلاء.

ومُؤَخَّرًا أثبتت الدِّرَاسَات أنَّ نسبةً كبيرةً من الابْتِكَارات تَمَّ التَّوَصُّل إلَيْهَا بواسطة رُوَّاد الأَعْمَال، خَاصَّة في قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة؛ إذ سَـــاهَمَت الابْتِكَارات بدورٍ كبير في التَّنْمِيَـــة الاقْتِصَادِيَّة، وذَلِكَ من خِلال رفع مســـتَوَى الإِنْتَاج بكفاءة وجَوْدَة عَالِيَة وتخفيض التكاليف، وخَلْق فُرَص عمل جَدِيدَة، وتَحْقِيق منافع مَادِّيَّة كبرَى سَـــاهَمَت برفع الثَّرَوات الوَطَنِيَّة للدُّوَل.

ومن بَيْن تِلْكَ الدِّرَاسَـــات كَانَت دِرَاسَـــة لشركة البحوث العَالَمِيَّة تضمَّنَتْ 9 ملايين مُؤَسَّسَـــة صَغِيرَة وجَدِيدَة، فبعد معاينة سِـــجِلَّات مبيعاتها وعمالتها، اتَّضَح أنَّ هَذِهِ المُؤَسَّسَات سَاهَمَت بـ55% من الإِبْدَاعات في 362 صِنَاعَة مختلفة، و90 من الإِبْدَاعات الجذريَّة(2).

---

1. الحـــربي، مروان بن علي. "الْخَصَائِص النَّفســـيَّة والمعرفيَّـــة المُمَيِّزَة لضَعْف رغبة المُبْتَكِريـــنَ والمُخْتَرِعِينَ ورُوَّاد الأَعْمَال عن تَطْوِير أفكارهم الابْتِكاريَّة والاختراعيَّة والرِّيَادِيَّة ضمن حاضنات الأَعْمَال وأَوْدِيَة التِّقْنِيَة"، مَجَلَّة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلاميَّة، العلوم الإنسانيَّة والإجْتماعِيَّة، السعوديَّة، العدد: 43، 2017م، ص 151.
2. نجم، عبود نجم. إِدَارَة الابْتِكار، دار وائل للنَّشْر والتَّوْزِيع، الأردن، ط 1، 2003م، ص 66-65.

هذا التَّوجُّه الجَدِيد نَحْو الابْتِكَار مِن قِبَل هَذِهِ الشَّرِكَات إنَّمَا يعود إلَى حقيقة امتلاكها الكَثِير من المَوَارِد والتِّقْنِيَّـــات الفَنِّيَّة المُتَقَدِّمَة والخِبْرَات البَشَرِيَّة المُخْتَلِفَة الَّتِي تجيد التَّعاطِي مع الابْتِكَار بوصفه نشاطًا جديدًا مُتَمَيِّزًا ومُنَظَّمًا بِهَدَف بلوغ كُلّ ما هُوَ جَدِيد كليًّا أو جزئيًّا أيْ الابْتِكَار التَّدريجيّ أو التَّطْويريّ.

وبهذا يُمْكِن القول: إنَّ الابْتِكَار يَعْنِي التَّوَصُّل إلَى كُلّ ما هُوَ جديد؛ فالجَدِيد قَد يكُون فِكْــرَة أو مفهومًا، ورغم أهَمِّيَّة الفِكْرَة والمفهوم فإنَّهما قَد لا يكونان كَافِيَيْنِ؛ إذ لا بُدَّ مـــن التَّطبيق الجَدِيد في مُنْتَج جَدِيد أو عَمَلِيَّة جَدِيدَة، لِهَذَا فإنَّ الابْتِكَار هُوَ التَّوَصُّل لـــكُلّ ما هُوَ جَدِيد بصيغة التَّطَوُّر المُنَظَّمَ والتَّطبيق العَمَلِيّ لفكرةٍ جَدِيدَةٍ، ممَّا يَعْنِي أنَّ الابْتِكَار لا يَقِف عند عَتَبَـــة الفِكْرَة الجَدِيدَة، وإنَّمَا يَتَجَاوَزها إلَى التَّطبيق العَمَلِيّ في تَحْقِيق الشَّرِكَة لأهدافها في السُّوق.

عوامل تُؤَثِّر في الابْتِكَار

- **الابْتِكَار يمُثِّل التَّمَيُّز:**

الابْتِـــكَار هُوَ "التَّفْكِير خَارِج الصُّندوق" وبُلُوغ ما هُوَ غير مألوف لدَى الآخرين، ســـواءً من المنافسين أو العَمَلاء، فهو يوفِّر مُنْتَجَات أو خِدْمَات جَدِيدَة من خِلال محاولة إشباع الاحْتِيَاجَات المُتَفَرِّدَة للعُمَلاء عن طريق التَّمَيُّز والابْتِكَار.

- **الابْتِكَار يمُثِّل الجِدَّة:**

الابْتِـــكَار هُوَ فعل شيءٍ جديد؛ كُلِّيًّا أو جزئيًّا، وذَلِـــكَ علَى عكس الحالة القَائِمَة (العَمَلِيَّـــة الحاليَّة، أو المُنْتَج والخِدْمَة الحاليَّة)، الَّتِـــي تمُثِّل القديم أو المألوف، والابْتِكَار بهذا يمُثِّل مصدرًا للتَّجدُّد والتَّطَوُّر من أجل الاســـتمرار في السُّـــوق، والحِفَاظ علَى مُعَدَّلات النَّجَاح المُتَحَقِّقَة.

- **الابْتِكَار هُوَ التَّوليفة الجديدة:**

يَستنِد الابْتِكَار علَى استنتاج عَلاقَات جَدِيدَة بَيْن الأَشْيَاء المعروفة مُسبقًا، فيمكن أن يكون بمثابة وضْع أشـــياء معروفة وقديمـــة في مَزِيج جديد مُتَفَرِّد في نَفْس المَجَال، أو نقلها إلَى مجالات أخرى لم تُستخدَم فيها من قبل.

- **الابْتِكَار هُوَ أن تَكُون أوَّل مَن يقوم بالشَّيْء وتأخذ زمام المُبَادَرَة في الحركة:**
وفي هذا تمييز لِصَاحِبِ الابْتِكَار بأنَّه الأَوَّل في التَّوَصُّل إلَى المُبَادَرَة أو الفِكْرَة أو المُنْتَج أو حتَى السُّـــوق الجَدِيدَة المُسْتَهْدَفَة، فيكون سَبَّاقًا عن الآخرين المُقَلِّدِينَ والتَّابعـــين. وحتَى في حالة التَّطْوير يكون صَاحِـــب المُبَادَرَة هو أَوَّل من يُدْخل التعديلات علَى المُنْتَج.
- **الابْتِكَار هُوَ القُدْرَة علَى اكْتِشَاف الفُرَص:**
الكشـــف المُبَكِّر عن الفُرَص الجَيِّدَة يُعَدُّ نمطًا من أنماط الابْتِكَار، الَّذِي يســـتند علَى اســـتقراء مُخْتَلِف للاحتياجات والمَـــوَارِد والتَّوَقُّعَات، وصياغة رؤية خَلَّاقة لاكتشـــاف قُدُرَات المُنْتَج أو الخِدْمَة الجديدة في تَوْفِير طَلَب فعَّال عَلَيْهَا، وكَذَلِكَ وُجُود تَنَبُّؤَات بشأنَّ السُّوق الجديدة المُتَوَقَّعة، حتَى مع ندرة البَيَانَات حول حجمه وخصائصه واحتياجاته، لكنَّ المُبْتَكِر يرَى كُلّ هَذِهِ الأَشْـــيَاء قبل غيره ويُســـاهِم بذلك في اكْتِشَاف الفُرَص الكامنة وحُسن استغلالها.

رِيَادَة الأَعْمَال والابْتِكَار

وَفْقًا لبعض الدِّرَاسَـــات فإنَّ الابْتِكَار يُعَدُّ مفهومًا علميًّا مُرَكَّبًا، أَكْثَر من كونه مفهومًا أحاديًّا مُحَدَّد التَّعْريف؛ وذَلِكَ لكونه نشـــاطًا معرفيًّا ونفسيًّا يَتَمَيَّز بالتَّعقيد والغموض أحيانًا؛ إذ يحتوي علَى قُدُرَات مَعْرِفِيَّة، وسِـــمَات شَخصِيَّة، ومُحَدِّدَات بيئيَّة مُتَعَدِّدَة، يَجِب توافرها في رَائِد الأَعْمَال حتَى يكُون مُبْتَكِرًا، ويُفْتَرَض بالابْتِكَار، كنشاط معرفيّ، أن يتضمَّن أربعة مُكَوِّنَات، هي:

- **الطَّلاقَة:** ويُقصَد بهَا قدرة الفَرْد علَى إنْتَاج عددٍ كبيرٍ من الأَفْكَار بشأن مجال ما خِلال فَتْرَة زَمَنِيَّة مُحَدَّدَة، وتنقسم لثلاثة أَنْوَاع؛ هي:
  - الطَّلاقَـــة الفِكْرِيَّـــة: أيْ تَقْدِيم الكَثِير من المقترحـــات النَّاتِجَة عن العَمَلِيَّة الفِكْرِيَّة الذِّهْنِيَّة.
  - الطَّلاقَة التَّرابُطِيَّة (طلاقة التَّدَاعِي): وهِيَ القُدْرَة علَى الرَّبْط بَيْنَ المعطيات المُخْتَلِفَة وإنتاج أَفْكَار مُمَيَّزَة في الوَقْت ذاته دون الحاجة للمزيد من الوَقْت.

- الطَّلاقَـــة التَّعبيرية: أيْ القُدْرَة علَى التَّعبير عن الأَفْكَار والمشـــاعر بوضوح وسلاسة والخروج باستنتاجات وأفكار من خِلال التَّعبير اللَّفظيّ.
- الأصالة: وهِيَ القُدْرَة علَى إنْتَاج الفَرْد لفكرة غير مألوفة أو شيء جَدِيد له فَوَائِد تَطْبِيقِيَّة تتميَّز بالنُّدْرَة والجِدَّة وعَدَم التكرار، أيْ لا يَسْـــتَطِيع إنتاجه الكَثِير من النَّاس، وذَلِكَ بوصفها أفكارًا ذكيَّة وبعيدة عن المألوف.
- التَّفاصِيل أو التَّوَسُّـــع: ويُرَاد بهَا القُدْرَة عـــلَى إضَافَة ملامح أو تفاصيل جَدِيدَة لفكرة أو مُشْـــكِلَة ما أَسَاسِيَّة، ثُمَّ إنتاجها في صُورَة جَدِيدَة، فَفي أحد الاختبارات الذِّهْنِيَّة يُعطَـــى الممتَحَن مُخَطَّطًا أوليًّا لموضوع ما في أحد المَجَالات، ثُمَّ يُطالَب بتوســـيعه وإضافة ملامح جَدِيدَة تجعله أَكْثَر عمليًّـــا، ويَتِمّ تَقْيِيم الممتَحَن وفقًا لمقدار التَّفاصِيل المُهِمَّة الَّتِي أضافها.
- المُرُونَة: ويُرَاد بهَا القُدْرَة علَى تَغْيِير وِجْهَة التَّفْكِير، أيْ: الانتقال من مستوَى تفكير إلَى آخـــر، وإعادة تَنْظِيم الأَفْكَار والتَّنَقـــلات التَّفْكيرِيَّة بما يُنتج عددًا من فئات الأَفْكَار المُخْتَلِفَة والاستجابات المُنْتَجَة، أمَّا الأَعْمَال الَّتِي تُكرِّر الأَفْكَار ذاتها فإنَّها لا تُظْهِر أيّ مرونة أو نَقَلات تفكيريَّة مُمَيَّزَة.

وبهـــذا تَكُون مرونة الفكر ذاته عاملًا مُهمًّا من عَوامِـــل الابْتِكَار، والفَرْد الَّذِي يتعصَّب لفكرة ما أو طَرِيقَة من الطُّرُق، يَكُون أقَلّ قدرة علَى الابْتِكَار مُقَارَنَة بآخر يتَّسم بالمُرُونَة والقابليَّة للانتقال في مُسْتَوَيَات التَّفْكِير المُخْتَلِفَة، **وتنقسم المُرُونَة إلَى قدرتيْنِ فرعيتيْنِ من حَيْثُ المحتوَى والنَّاتِج، هما:**

- **المُرُونَة التِّلقائيَّة:** وهِيَ الَّتِي يكتسبها الفَرْد من تلقاء نفسه أو من خِلال بِيئَة العَمَل، وتَظْهر تلقائيًّا في مُخْتَلَف الظُّرُوف أو التَّحَدِّيَات الَّتِي تواجهه.
- **المُرُونَة التَّكليفيَّة:** وهِيَ المُرُونَة الَّتِي يُلْزَمُ الفَرْد باتِّبَاعها سواءً بموجب لوائح العَمَـــل أو قرارات المدير أو قائد الفَريـــق، ولِذَلِكَ تَحْتَاج الكَثِير من الوَقْت لاكتسابها؛ لأنَّها لَيْسَت نابعة من ذَاتِ الشَّخْص، ويُمكن اعتبارها أيضًا الأقلّ فاعليَّة وتأثيرًا.

ويرَى البَعْض أنَّه لا يمُكِن دِرَاسَــــة الابْتِكَار بإطاره الشُّــــمُوليّ إلَّا من خِلال أربعة عَنَاصِر تتداخل بعضها مع بعض، وهي:

- **تحليل الشَّـــخْص المُبْتَكِر Creative Person analysis:** بحَيْثُ يُدرَس كإنسان يتَّســـم بالرَّغْبَة في المجازفة، والفضول، والقُدْرَة علَى التخيُّل، والسَّـــعْي لتجاوز التَّحَدِّيَات، والثِّقَة بالنَّفْس وتقدير الذَّات.
- **تحليل الإِنْتَاج الابْتِكَاريّ Creative Product analysis:** بالنَّظَر إلَى المُخْرَجَات النِّهَائيَّة كتركيبات جَدِيدَة، وقيّمة، ونادرة الحدوث، ومُتَاحَة للانتفاع، وتمَزْجُ بَيْن السَّلاسة والصُّعوبة.
- **تحليـــل العَمَليَّـــة الابْتِكَاريَّـــة:Creative Process analysis** وذَلِكَ بصفتها عَمَليَّات فِكْرِيَّة مَعْرِفِيَّة ووجدانيَّة تحدث دَاخِل عقل الشَّخْص المُبْتَكِر، وتُسهم في إشباع فضوله وسدّ الثغرات، ومعالجة الاختلال في المَعْلُومَات، وصياغة الفُرُوض وتجربتها، وتقييمها والرَّبْط بَيْن النَّتَائج النِّهَائِيَّة، ثُمَّ إجْرَاء التعديلات عَلَيْهَا وفقًا للمُخْرَجَات الأَخِيرَة.
- **تحليل البِيئَة الابْتِكَاريَّـــة:Creative Environment analysis** وهِيَ المَجَال المحيط بالشَّـــخْص الابْتِكَاريّ والبيئَة الَّتِي نشأ فيها، الَّذِي يُؤَثِّر سلبًا وإيجابًا علَى العَمَلِيَّة الابْتِكَاريَّة والإِنْتَاج الابْتِكَاريّ. ويَتَضَمَّن هَذَا المَجَال مَجْمُوعَة من العوامل: الأُسَرِيَّة، والتَّعْلِيمِيَّـــة، والاقْتِصَادِيَّة، والاجْتماعِيَّة، والثَّقَافِيَّة، والدينيَّة؛ الَّتِي تُعَدُّ سياقات مُيسِّرَة أو مُعِيقَة لعناصر التَّفْكير الابْتِكَاريّ كَكُلّ.

مـــن هُنَا يتَّضح أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال Entrepreneurship أحد المفاهيم الحَدِيثَة الأَكْثَر أهَمِّيَّـــة الآن في مَجَالَي الاقْتِصاد والإِدَارَة؛ إذ نجحت في الرَّبْط الفَعَّال بَيْن مفهومَي الإِبْدَاع والابْتِكَار وبين أَصْحَاب المَشَـــارِيع الرِّيَادِيَّة الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة، بما يُسْهِم في تَحْوِيـــل أفكارهم وابْتِكَاراتهم إلَى مُنْتَجَات وخِدْمَات تجاريَّة قَائِمَة بالفِعْل تَخْدِم قطاعًا واسعًا من العَمَلاء، وتُساهِم في التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة والاجْتماعِيَّة.

وبِحَسْـــبِ "بيتر دراكر" فإنَّ المُؤَسَّسَـــات الإبْدَاعيَّة في الـ25 سنة الأَخِيرَة من القرن 20 بـــدأت كُلّها صغيرة، وقامت بأعمال أنجح بكثير من الـــشَّركَات العَمَلاقة، لِذَلِكَ علَى المَشَـــارِيع أيًّا كَانَ حجمها، أن تَعْتَمِد علَى الإبْـــدَاع لِدَعْم قُدُرَاتها الفَنِّيَّة لنمُوّها، واســـتمرارها لمواجهة التَّغَيُّرَات البِيئيَّة، الَّتِي قَد تُؤَثِّر سلبًا علَى قدرتها التَّنَافُسِيَّة، كما يَجب عَلَيْهَا أن تَعْتَمِد علَى البَحْث والتَّطْوير اللَّذَيْنِ يُؤَدِّيان في النِّهَايَة إلَى تحســـينات وإبْدَاعـــات في مُخْرَجَاتها؛ إذ تهدف إلَى التقليل من تَكْلِفَة العَمَلِيَّات وزيادة العوائد المَالِيَّة بكفاءة أَكْثَر.

لذلك يُلاحَظ الارتباط الوثيق بَيْن رِيَادَة الأَعْمَال والابْتِكَار، الَّذي يتفرّع إلَى عِدَّة فروع؛ من أهمّها:

- **الابْتِكَار المألوف:** وهُوَ الابْتِكَار المتداوَل النَّاجم عن التَّطْوير المُسْـــتَمِرّ للمُنْتَج أو الخِدْمَة ذات الإقبال اللَّافت علَى اقتنائها بالفِعْلِ، وهُوَ أدنَى درجات الابْتِكَار لأَنَّه لا يهدف للابْتِكَار في حَدّ ذاته، وإنَّمَا يحدث تلقائيًّا مع إِدْخَال التَّحســـينات علَى المُنْتَجَات والخِدْمَات.
- **الابْتِكَار التكنولوجيّ:** وهُوَ أَهَمّ أَنْوَاع الابْتِكَارات الَّتِي تلقَى رواجًا كبيرًا علَى مستوَى العالَـــم؛ لأنَّه يُمَثِّل النَّتيجة الحَتْمِيَّة لما نَشْـــهَدُهُ الآن من تَنَوُّع تقنيّ مذهل يَبْرُز في الأجهزة والبرَامِج التّكْنُولُوجِيَّة الَّتِي باتت الآن إحدَى الرَّكَائِز الأَسَاسِيَّة في مُخْتَلَف الصِّنَاعَات والأَنْشِـــطَة التِّجَارِيَّة. ويُمْكِن أن يـــأتي الابْتِكَار التِّكْنولُوجيّ من خِلال إدراج مَجْمُوعَة من التعديلات والإضافات الرَّئِيسَة أو الفرعيَّة علَى المُنْتَج أو الخِدْمَة.
- **الابْتِـــكَار الاجْتماعِيّ:** وهُوَ يَخْتَصُّ بما يواجهه المُجْتَمَع من تَحَدِّيَات ومشـــكلات معقّدة؛ حَيْثُ يسعَى الابْتِكَار إلَى إِيجَاد حُلُول خارجة عن المألوف وفَعَّالَة لمعالجة مثل هَذِهِ المُشْكِلات؛ ويَتِمّ ذَلِكَ عبر صِيَاغَة مبادرات ومَشَارِيع مجتمعيَّة، والأَمْثِلَة كثيرة في هَذَا الميدان، أهمّها إِيجَاد مِنَصَّات التَّمْويل الاجْتماعِي الَّتِي سَـــاهَمَت بتوفير المَوَارِد المَالِيَّة للرِّيَادِيِّينَ وأَصْحَاب المَشَارِيع الصَّغِيرَة الَّذِينَ لم ينجحوا في الحُصُول علَى قُرُوض مَصْرِفِيَّة.

- **الابْتِــكَار الحِرَفِيّ:** ويهدف لإيجاد آليَّات مُسْــتَدامَة للتَّرويــج لثقافة الأَعْمَال التُّراثيَّة، بِهَدَف حِمَايَة مثل هَذِهِ الأَنْشِطَة اليدويَّة من الاندثار.
- **الابْتِــكَار الصِّنَاعيّ:** ويهتمّ بدعم مســتوَى تطوُّر المَجَال الصِّنَاعِــيّ وتنمية الصِّنَاعَات والمَشَــارِيع القَائِمَة بالفِعْلِ؛ من خِــلال إِدْخَال الابْتِكَار في الآليَّــات الفَنِّيَّة والإِنْتَاجيَّة والتَّسويقيَّة، وأبرز هَذِهِ الابْتِكَارات المُذْهِلَة كَانَ نَجَاح شَرِكَة "فورد" الأَمْريكِيَّة في ابْتِكَار خُطَط عمل إنتاجيَّة مُتَمَيِّزَة أتت بثمارها علَى مُعَدَّلات بيع وتَسْوِيق السَّيَّارَات الحَدِيثَة.
- **الابْتِكَار التَّعْليميّ:** وهُوَ أحد أوجه الابْتِكَارات المحدَّثة بِاسْــتِمْرَار، الَّتِي تحرص عــلَى إدراج أَدْوَات ومَوَادّ جَدِيدَة تُســاهِم في تَطْوِير الإِنْتَاج العلميّ والتَّعْليميّ، ومِــن مثل هَذِهِ الابْتِكَارات نِظَام التَّعْليم عن بُعْد عبر المواقع الإِلِكْترُونِيَّة وبرامج المحادثة الصَّوتيَّة والمرئيَّة.
- **الابْتِكَار التِّجاريّ:** وهُوَ الابْتِكَار الَّذِي يُقَدِّم حلولًا عصريَّة وغير مسبوقة للمشكلات الَّتِي تواجه المَشَارِيع التِّجَارِيَّة، سواءً في خطوط الإِنْتَاج أو في استراتيجيَّات البَيْع والتَّسْــوِيق، وغالبًا ما سَاهَمَت هَذِهِ الابْتِكَارات بحلول مُتَطَوِّرَة مثل: مواقع البَيْع الإِلِكْترُونِيَّة، والتَّسْــوِيق عبر الإنترنت ومِنَصَّات التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ، وخِدْمَات الشَّحن والتَّوصيل في العالَم.

وَبِذَلِكَ تكمُن أهَمِّيَّة الابْتِكَار في الدَّوْر الَّذِي يؤدِّيه في تنشيط الاقْتِصاد الوَطَنِيّ؛ من خِلال إيجَاد خِدْمَة أو مُنْتَج جَدِيد يَحْتَاجه العَمَلاء لإشْــباع احتياجاتهم، ورواج حركة الأَسْوَاق وتَدَفُّقَات رَأْس المَالِ، وتدعيم السُّلوك الإِدَارِيّ وأدائه من خِلال التَّحْفِيز علَى الإِبْدَاع وإيجاد حُلُول جَدِيدَة وفَعَّالَة، وتَوْفِير آليَّات للتَّدريب علَى الحلول المســتحدَثة ومواجهة مُخْتَلَف التَّحَدِّيَات والعوائق الَّتِي تواجه المُؤَسَّسَة.

وهكذا نجد أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال تُؤَدِّي دورًا مهمًّا في ترسيخ ثَقَافَة الابْتِكَار؛ باعتبار أنَّ الفكر الرِّيَادِيّ يَنْبُع بالأَسَــاس من دَاخِل الشَّخْص المُبْتَكِر ذاته بِهَدَف الاستفادة من تصوُّرَاته وخيالاته الإِبْدَاعيَّة في تَدْشِين مَشَارِيع تجاريَّة وخِدْمِيَّة مُتَمَيِّزَة تُدِرّ الرِّبْح، وفي الوَقْت ذاته تُسْهِم في التَّنْمِيَة المُجْتَمَعِيَّة.

المَبْحَث الرَّابِع

أُسُس الإبْدَاع والابْتِكَار

إنَّ الإبْدَاع والابْتكَار يُعَدُّان من أَهَمّ عَوامل بناء الشَّخْصِيَّة الرِّيَادِيَّة، والعُنْصُر الرَّئِيس الَّذي تعتمد عَلَيْهِ رِيَادَة الأَعْمَال، فَهِيَ صِنَاعَة الشَّيْء من اللاَّشَيْء، والقُدْرَة علَى ابْتِكَار وإبْدَاع أَفْكَار جَدِيدَة يَتِمّ غزو السُّوق بها، لتَحْقِيق النَّجَاح والرِّيَادَة.

والأَمْـــر هُنَا يَتَعَلَّق أولًا: **بالابْتِكَار التَّدريجيّ** (مُنْتَج قديم يَتِمّ تَرْقِيَته وتحويله إلَى مُنْتَج ناجح)، وثانيًا: **بالابْتكَار المُجَاوِر والمُوَاكِب** (إضافة مَيْزَة مُعَيَّنَة علَى مُنْتَج قديم لتوســـيع التَّسْــوِيق)، وثالثًا: **بالابْتِكَار القطيعيّ** (جعل المُنْتَج الموجود في متناول شَرِيحَة واسعة من المُسْتَهْلِكِينَ بالتقليل من عدد المَيْزَات المتوفِّرة فيه)، ورابعًا: **بالابْتِكَار الجَذْرِيّ** (خَلْق مُنْتَج جَدِيد لم يَتِمّ التَّفْكِير فيه من قَبْلُ، ومن ثَمَّ خَلْقُ آفاق تَسْوِيق وسُوق جديدتين). من هَذَا المنطلق نتناول في هَذَا المَبْحَث، بالشَّرْح والتَّفْصِيل، أُسُـــس الابْتِكَار والإبْدَاع لدَى الشَّـــبَاب، الَّتِي يَجِب توافرها حتَى يتمكَّن الفَرْد من إطلاق مَشْرُوعه الرِّيَادِيّ. وهِيَ عَنَاصِر يمُكِن اكتسابها من البِيئَة المُحِيطَة، ومن التحصيل والدِّرَاسَة، والمُمارَسَة والتَّدْريب أيضًا.

إنَّ الإبْدَاع والابْتِكَار يَحْتَاجان إلَى عددٍ من المُحَفِّزَات الَّتِي تَقْدَح زِنَادَه وتُطلِق شرارة فِكْرَة عمل رياديّ وهَّاج، وتجعله ينطلق من أجل الظُّهور والتَّمكين. وهُوَ أمرٌ يســـهل اكتسابه من الطَّبيعة والبِيئَة المُحِيطَة من خِلال عددٍ من العَنَاصِر المُعَيَّنَة، الثَّابت مِنْهَا والمتحوِّل. وَيَجِب الإشـــارة هُنَا إلَى أنَّ الإبْدَاع والابْتِكَار أمرٌ فِطْرِيّ متجذِّر في ذواتنا، فغالبًا ما يهتـــمّ البشر بما يجعلهم مُمَيَّزِينَ عن باقي الكائنات الحيَّة المُحِيطَة بهم. ففضلًا عن حاجة البشر إلَى الماء والطَّعام، والجِنْس والحُبّ، والأمان، وغيرها؛ إلَّا أنَّ تَحْقِيق هَذِهِ الحاجات لا يكفي ليُشْـــعِرهم بالسَّعَادَة، فالنَّاس يرغبون في الحُصُول علَى المكافآت

الاجْتماعِيَّة، مثل المديح، والإحساس بتفوُّق الابْتِكَار، والرِّضَا النَّاجم عن اكتساب مَهَارَات جَدِيدَة، وهُوَ ما يُعَدّ أَهَمّ حافز نفسي للإِبْدَاع.

ولكي تضمن المُنَظَّمَات توليد عَمَلِيَّة الإِبْدَاع والاستفادة منها في أَنْشِطَتهَا المُخْتَلِفَة بِشَكلٍ مستمِرّ، يَنْبَغِي توافر مَجْمُوعَة من المُتَطَلَّبَات اللَّازِمَة لذلك، الَّتِي قَد تَخْتَلِف من مُنَظَّمَة إلَى أخرَى تَبَعًا لطبيعة نشاطها وحجمها وإمكاناتها.

وعمومًا فإنَّ هُنَاكَ مَجْمُوعَة من المُتَطَلَّبَات الرَّئِيسَة الَّتِي تحتاجها المُنَظَّمَات لتوليد عَمَلِيَّة الإِبْدَاع واستمراريّتها بنجاح في بيئتها الدَّاخِلِيَّة، لعلّ أهمّها ما يلي:

- **تكوين فَرِيق عمل مُبْدِع:** تأسيس فَرِيق عمل من عَنَاصِر مُبْدِعة وقائد حكيم يتمكَّن من إدارته بآليَّات فَعَّالَة يُساهِم في الارتقاء بالأَدَاء وبلوغ الأَهْدَاف المرغوبة للمُنَظَّمَة، وتقليل حجم الخسائر المُمْكِنَة أثناء العَمَل.
- **التَّحْفيز علَى العَمَل الخلاَّق:** تحتاج مُخْتَلَف المُنَظَّمَات لتحفيز صِفَة الإِبْدَاع لدَى مُوَظَّفيها، فحقًّا قَد يكُون الإِبْدَاع صِفَةً فطريَّة تُولَد مع الإِنْسَان، لكن مع ذلك يَجِب تعزيزها في بيئات العَمَل المُخْتَلِفَة عن طَرِيق التَّدْريب والتَّطْوير، وحثّ الأَفْرَاد علَى التعمُّق في المَزِيد من البدائل الأخرَى والخروج بنتائج مُبْتَكَرَة، وعَدَم الاكتفاء بالفُرَص الموجُودَة بالفِعْلِ وتَحْقِيق الأَهْدَاف المَطْلُوبَة فقط، بل الذَّهَاب أبعد من ذَلِكَ بكثير.
- **توفير أَدَوَات الاستقراء والاستنتاج:** الإِبْدَاع يلزمه البَحْثُ المُتَعمِّق في المَعْلُومَات وتجميعها معًا وتَحْليلها واكتشاف الرَّوَابِط بينها، ثُمَّ تقويمها وحفظها بِشَكْلٍ مُنَظَّم من أجل اسْتِخْدَامهَا في مواضعها الصَّحيحة، ولذلك يَجِب علَى إِدَارَة المُنَظَّمَات تَوْفِير الأَدَوَات الَّتِي يَحْتَاجها المُوَظَّفون لجَمْع المَعْلُومَات ودراستها وتوثيقها، وهُوَ ما يضمن نَجَاح عَمَلِيَتَي الاستقراء والاستنتاج، ومن ثَمَّ حُدُوث الإِبْدَاع.
- **الحثّ علَى التخيُّل والحَدْس:** وهِيَ من الصِّفات الأَصيلة لدَى المُبْدِعينَ، فهم غالبًا ما يَميلون للرَّبْط بَيْن المَعْلُومَات ومَزْجها وتشكيلها من أجل الوُصُول إلَى أَفْكَار جَدِيدَة مُمَيَّزَة، ولِذَلِكَ فإنَّ تشجيع المُوَظَّفين علَى تَنْمِيَة حاسَّة التخيُّل واستنباط التَّنَبُّؤَات سيعود علَى المُنَظَّمَة بفوائد جمَّة.

- **مرونـــة النُّظُم والإِجْرَاءَات الإداريَّة:** يميل المُبْدِع عادةً إلَى إطلاق العَنَان لخياله مـــع احترام النُّظُم الإداريَّة وعَدَم تجاوزها، ومن ثَمَّ فَهُوَ يرفض القيود، ويُقاوِم قرارات الآخَرِينَ ومقاييسهم وانتقاداتهم، ويحرص علَى عَدَم الالتفات إِلَيْهَا حتَى لا تَحُـــدّ من حُرِّيَّته في التَّفْكير والإبْدَاع. من هُنَا تَحْتَاج المُنَظَّمَات لمراعاة المُرُونَة في صِيَاغَـــة الإِجْرَاءَات التَّنْظِيمِيَّة للعَمَلِ واتِّخَـــاذ القَرَارَات الخَاصَّة بمُوَظَّفيها وتقييمها لأدائهم.
- **الحثّ علَى المُجازَفة والتَّجْريب:** تسعَى المُنَظَّمَة لبلوغ أهدافها، وتحرص في ذَلِكَ علَى اتِّبَاع خُطَط العَمَل المَوْضُوعَة مُسبقًا؛ تَجَنُّبًا للخسائر وإهدار المَوَارِد، لكن ذَلِكَ لا يمنع من اندفاعها في بَعْـــض الأَحْيَان إلَى الثِّقَة بمُوَظَّفيها المُبْدِعينَ ومنحهم الفُرَص للمجازفة والتَّجْريب، فغالبًا ما يميل المُبْدِع إلَى عَدَم الاقتناع بالأُمُور الَّتِي يُمْكِن اعتبارها مُسَـــلَّمَات بحدِّ ذاتها، بل يميل إلَى الشـــكّ والبَحْث والتحقُّق، ولا ننسَى أنَّ الإبْدَاع لا يأتي من الأُمُور الرُّوتينيَّة، بل إنَّه مَحْضُ الصُّدفة والمغامرة.
- **منْح الفُرَص لتقويم الذَّات:** تســـلُّط المُنَظَّمَة في تَقْييم الأَفْرَاد والانفراد بالآراء واتِّخَاذ القَرَارَات يُســـبِّب الكَثِير من الإحباط للمُوَظَّفـــين المُبْدِعينَ، ويدفعهم للسَّـــخَط علَى الأوضاع وعَدَم التَّعْبير عن آرائهم والحدّ من الإبْدَاع، ولذلك يَجِب عـــلَى إدَارَة المُنَظَّمَة التَّعْبير الدَّائِم عن ثقتها بمُبْدِعيها من خِلال مَنْحِهم الفُرْصة لتقويم الذَّات وإعادة بنائها وتَحْلِيل الأَفْكَار بعمُقٍ والخروج بنتائج مُرْضِيَة.

وبخلاف هَذِه الأُسُس أو المُتَطَلَّبَات المذكورة، فَهُنَاكَ مَجْمُوعَة عَنَاصِر أخرَى مُحَفِّزَة كَذَلِكَ للإِبْدَاع، لَعَلّ أهمّها:

- **الاعـــتراف بالكفاءة:** يتطلَّع المُبْدِعونَ دائمًا لاعـــتراف إدَارَة المُنَظَّمَة بمهاراتهم وكفاءاتهم، فهذا يزيد الثِّقَة بأنفسهم، ويدفعهم إلَى العَمَل الدَّؤُوب وتَحْقِيق المَهَامّ المَطْلُوبَة منهم بأعلَى مستوَى من الدِّقَّة والإنجاز.
- **استغلال المَهَارَات:** حينما يمْتَلِك الفَرْد مَوْهِبَة ما أو إِبْدَاعًا في مجالٍ ما، فإنَّه يَسْعَدُ كثيرًا باستغلال موهبته في محلّها الصحيح، ولِذَلِكَ تُعَدُّ مساعدة الإِدَارَة لمُوَظَّفيها

المُبْدِعينَ علَى اسْــتِغْلال وتقَوِيَّة مهاراتهم من أَهَمّ التَّحَدِّيَات الَّتِي تُواجِه الإِدَارَة لإنجـــاز المَزِيد من الأَهْدَاف المَطْلُوبَة والارْتِقَاء بمســـتوَى الأَدَاء وحِمَايَة المَوَارِد البَشَرِيَّة النَّادِرة من الإهدار.

- **التَّعاوُن والعَمَل الجماعي**: تزيد جـــدوَى الإبْدَاع عِنْدَمَا تُحَفِّز المُنَظَّمَات العَمَل الجَمَاعِيّ والتَّعاوُن بَيْن فَرِيق العَمَل، فحينما يعمل المُوَظَّفون معًا في مجموعات مُتَنَوِّعَة المَهَـــامّ والأَهْدَاف، فإنَّ مُعَدَّلات الإنجـــاز تَكُون أكبر وفي وقت زمنيّ قياسيّ، والمُنَظَّمَات النَّاجِحة هِيَ تِلْكَ الَّتِي تَمْتَلِك فِرَق عمل منســـجمة بعضها مع بعض ومتَّسِقَة الأَدَاء، ويَغْلِب عَلَيْهَا رُوح التَّعاوُن.
- **الاهتمام بالسَّلامَة**: من الحقوق الرَّئِيسَة للمُوَظَّفين بِشَكْلٍ عامّ -والمُبْدِعينَ بوجهٍ خاصّ- الشُّـــعور بالأمن والطمأنينة دَاخِل بيئَـــة العَمَل، فهذا من أبرز مُقَوِّمَات الإبْدَاع والإنْتَـــاج، والمُنَظَّمَة مُلزَمَة بحِمَايَة مُوَظَّفيها أثنـــاء العَمَل وتَوْفِير كَافَّة إجراءات السَّلامَة المِهْنِيَّة والشَّخْصِيَّة دَاخِل مقارّها، وفي أماكن العَمَل الخَارِجِيَّة التَّابعة لها، وكَذَلِكَ اتِّبَاع نُظُم شَامِلَة للتَّأمين الطِّبِّيّ والاجْتماعِيّ.

وإلَى جانب الأســـباب النَّفسِيَّة ســـالفة البيان، الَّتِي تدفع الفَرْد بِشَكْلٍ شَخْصِيّ إلَى الإبْدَاع والابْتِكَار، فإنَّ هُنَاكَ عَوامِل أخرَى اجتماعيَّة، تَتَمَثَّل في:

- **التحدِّي**: عن طَرِيق تعيين الشَّـــخْص المُناسِب في الوَظِيفَة المُنَاسِبَة، الَّتِي تتَّصِل بخِبْرَاته ومهاراته، وذَلِكَ يُؤَدِّي إلَى إيقاد شُعْلَة الإبْدَاع لديه، كَمَا أَنَّ التَّسكين في المَكَان غير المُناسِب يُؤَدِّي إلَى الإحباط.
- **الحُرِّيَّة**: وتَتَمَثَّل في إعطاء المُوَظَّف الفُرْصة لِكَيْ يُقرِّر بنفســـه كَيْف يُنَفِّذ المُهِمَّة المُسْـــنَدَة إليه، وتشـــجيعه للتَّوَصُّل لحلول إبْدَاعيَّة. مع مَنْحـــه الحُرِّيَّة في العَمَل الإداريّ، وإطلاق العَمَل بلا قيود روتينيَّة مع المُرُونَة في أوقات العَمَل، وغيرها.
- **المَوَارِد**: أَهَمّ مُورِّدِينَ يُؤَثِّرَان علَى الإبْدَاع هما: الوَقْت والمَال، وتوزيعهما يَجب أن يَكُون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبْدَاع عند الجميع، وعلَى العكس فإنَّ توزيعهما بِشَـــكْلٍ غير عادل قَد يُؤَدِّي إلَى تَثْبِيط هِمَم الفَرِيق، كَمَا أَنَّ مساحة المَكَان الَّذِي يعمل فيه المُوَظَّف كُلَّمَا اتَّسَعَت حرَّكَت الخيال المُبْدِع أَكْثَر.

- **فريــــق العَمَل:** تآلُف وتكامُـــل فَرِيق العَمَل يُؤَدِّي إلَى صقـــل مَهَارَات التَّفْكير الإبْدَاعـــيّ لدَى الأَفْرَاد، وتَبادُل الخِـــبْرَات فيما بينهم، وزيادة رغبة كُلّ فردٍ في الإسهام بتَحْقِيق الأَهْدَاف المَطْلُوبَة، والمُبَادَرَة إلَى مساعدة الآخَرِينَ، وخَاصَّة في الظُّــرُوف الصَّعْبَة، من أجل إنجاز المَهَامّ وبلوغ نَتَائج مُرضية، وهنا يُمْكِن القول: إنَّ الفَرِيــق المُبْدِع هُوَ ذاك الفَرِيق الَّذِي يميل أفراده إلَى النِّقاش وتَبادُل الآراء والمُشَارَكَة الفعَّالَة، والقُدْرَة علَى البَحْث عن المَعْلُومَات والتَّعمُّق في تحليلها وتَقْدِيم الأَفْكَار المُخْتلِفَة، وتفهُّم المُشْــكِلات والتَّحَدِّيَات الَّتِي تمرّ به ووضوح الرُّؤية تِجَاه كيفيَّة تَجاوُزها.
- **البِيئَة:** خَلْق بِيئَة عمل صحيَّة وجذَّابة من شــأنه تَوْفِير إحساس السَّعَادَة والرَّاحَة للمُوَظَّفين، ويدفعهم للعَمَل بجدٍّ وإخلاص، وتســخير كفاءاتهم وخِبرَاتهم للرُّقِيّ بالمُؤَسَّسَة لتَحْقِيق أهدافها ورسالتها.

وَهُنَاكَ بَعْض الخُطُوات الَّتِي تُسَــاعِد علَى خلق بِيئَة عمل مُمَيَّزَة تُحَسِّن من أداء المُوَظَّفين، من أهمّها:

- **تنظيم مكان العَمَل**؛ فالمَكَان المُنَظَّم يُساعِد علَى إنجاز المَهَامّ في وقتٍ قياسيّ.
- **اخْتِيَار مكاتب ومقاعد ملائمة**، مع ترك مساحات مُناسِبَة بَيْن المكاتب.
- **تحسين أنظمة الإضاءة الجذَّابة.**
- **الحرص علَى انتقاء الديكور المُتَمَيِّز** ومَلْء بِيئَة العَمَل بأشــياء مُلْهِمَة وصُوَر فَعَّالَة وجذَّابَة.
- **التَّحْســين الدَّائم لرائحة مكان العَمَل**؛ فالرَّوَائح الجميلة تُؤَدِّي للشُّــعور بالتَّجدُّد والهدوء وكلُّها مُحَفِّزَات للعَمَلِ بشَــكلٍ أَفْضَل. ولذلك يَجِب العناية بخلق بِيئَة عمل مثاليَّة ممَّا يُلهم المُوَظَّفين لأداء عملهم بشَكلٍ أَفْضَل.

- **دعم المُنَظَّمَة:** المُنَظَّمَات الأَكْثَر نجاحًــا وتميُّزًا هِيَ الَّتِي ترعَى الجهود الخَلَّاقة لمُوَظَّفيها والعَمَل الإبْدَاعيّ الَّذِي يقدِّمُونه وتحرص علَى الإثناء عَلَيْه مَادِّيًّا ومعنويًّا، فالصَّدَى الإيجابيّ الَّذِي ينتظره المُوَظَّفُونَ من المُنَظَّمَة هُوَ خير مُحفِّز علَى خروج طاقاتهم الإبْدَاعيَّة، وتسخيرها صوب الأَهْدَاف المُرَادَة.

ويمُكن أن يَحْدُثَ ذَلِكَ من خِلال قادة المُنَظَّمَة أنفسهم، عن طَرِيق تَأْسِيس نُظُم لمكافأة الجهود المُمَيَّزَة، وترسيخ ثَقَافَة الإبْدَاع في الثَّقَافَة التَّنْظِيمِيَّة للمُنَظَّمَة، واعتبار أنَّ العَمَل المُبْدِع هُوَ قِمَّة الأولويَّات لديها، ومشاركة مُوَظَّفيها في عَمَلِيَّات جمع المَعْلُومَات وتَحْلِيلها وفي اتِّخَاذ القَرَارَات، فهذه المُشَارَكَة من القِيَم الَّتِي ترعَى الإبْدَاع وتُنَمِّيه. من جهة أخرى، يرَى بَعْض الباحثين أنَّ الابْتِكَار أصبح مهارة أَسَاسِيَّة تُؤَثِّر بِشَكْلٍ غير مباشر في الاقْتِصاد العَالَمِيّ، وأنَّه من المؤسف أن تَفْتَقِر الأنظمة التَّعْلِيمِيَّة التَّقْلِيدِيَّة إلَى تصوُّر علميّ قابل للتَّطْبِيق دَاخِل الفصول الدِّراسِيَّة يجعل من الإبْدَاع والابْتِكَار معيارًا مهمًّا في التَّعْلِيم. وتدفعنا تِلْكَ الرُّؤَى إلَى الاستنتاج بأنَّنا أصبحنا بحاجة إلَى تَطْبِيق استراتيجيَّات جَدِيدَة تُركِّز علَى التَّدْرِيب الابْتِكَارِيّ، مع التَّركيز على انتهاج أساليب تدريبيَّة مُبْتَكَرَة تُحَفِّز التفكيرَ الإبْدَاعيّ والابْتِكَارِيّ.

التَّدْرِيب الابْتِكَارِيّ

يمكن القول بأنَّ الابْتِكَار قد يُصْبِح هدفًا من أهداف البرامج التَّدْرِيبِيَّة الَّتِي من الممكن أن تساهم بشكلٍ فعَّال في تحفيز الشَّباب على التفكير الابْتِكَارِيّ والانطلاق نحو الرِّيادَة، وهنا يقع العِبْءُ الأكبر على المُدَرِّبِينَ الَّذِي يستطيعون تحفيز المُتَدَرِّب على الاستنباط والابْتِكَار، **ومن الوسائل الَّتِي قد تُسْتَخْدَم في هذه البرامج التَّدْرِيبِيَّة:**

- **الابتعاد على التَّدْرِيب التَّلْقِينِيّ:** بحيث لا يلعب المُدَرِّب دَوْر المُدَرِّس والمُتَدَرِّبُونَ دَوْر الطُّلَّاب المُسْتَمِعِينَ، بل يجب الاعتماد على التَّدْرِيب التَّفَاعُلِيّ، الَّذِي يتقاسم المُدَرِّب والمُتَدَرِّب فيه الأدوار، ويُحَفِّز المُتَدَرِّب على تقديم تصوُّرَاته وتقديراته الخاصَّة حول موضوع التَّدْرِيب، ممَّا يُحَفِّز لديه الجانب الابْتِكَارِيّ ويُوقِظ فيه شَغَف الاكتشاف.
- **تَفْعِيل التَّدْرِيب الذَّاتِيّ:** من خلال إتاحة المجال للمُتَدَرِّبِينَ للاطِّلاع على موضوع التَّدْرِيب بشكلٍ مُسْبَق، وتحفيزهم على تشكيل مفهوم أوَّلِيّ حول القضيَّة المَبْحُوثَة، وحثّهم على اكتشاف الجوانب الغامضة في موضوع التَّدْرِيب، بحيث يكون دَوْر المُدَرِّب إرشادِيًّا وتَوْجِيهِيًّا.

- **استخدام نظام الطاولة المستديرة في التَّدْرِيب:** بهدف حثّ المُتَدَرِّبينَ على النِّقاش فيما بينهم حول الجوانب الغَامِضَة وتبادُل الخبرات فيما بينهم، وقد أثبت نظام الطاولات المُستديرة فاعليَّةً مُرتفعَة مُقارَنةً بالتَّدْرِيب الصَّفِّيّ التَّقْلِيدِيّ.
- **الاعتماد على طَرْح الأسـئلة:** فالتَّدْرِيب الابْتِكَاريّ يعتمد على تحفيز المُتَدَرِّبِينَ على إيجاد الأجوبة بأنفسهم، ويبتعد عن تقديم الإجابات الجاهزة، وهذا ما يُحَفِّز التفكير الابْتِكَاريّ، ويُطْلِق العِنَان للتَّصَوُّرَات الجديدة.
- **تشجيع الأفكار الابْتِكَاريَّة:** فالتقدير الممنوح للمُتَدَرِّبِينَ المُمَيَّزِينَ وللأفكار الجديدة يُعْتَبر حافزًا مُهمًّا للاستمرار في الابْتِكَار ولتوليد المزيد من الأفكار، ولا يَخْفَى دَوْر الثَّنَاء في التَّحْفِيز والتَّشْجِيع.
- **استخدام أدوات التَّدْرِيب الرقميَّة:** فوسائل التَّدْرِيب لا تقلّ أهمِّيَّة عن محتوى التَّدْرِيب، فبرامج التَّدْرِيب الابْتِكَاريَّة تقوم على محتوى وأسلوب، والأسلوب الرقميّ يحاكي لُغَة العصر المعتمَد على التكنولوجيَّا والتِّقْنِيَة، لذلك تُعْتَبر الأساليب الرقميَّة في التَّدْرِيب من مُحَفِّزَات الابْتِكَار.
- **استعراض إبداعات المُتَدَرِّبينَ والتَّرويج لها:** فالتَّرويج لإبداعات المُتَدَرِّبينَ يُعْتَبر حافزًا إضافيًّا للابْتِكَار، وخاصَّةً لكَوْنِهِ يُعَزِّز من الثِّقَة بالنَّفْس، إضافةً لِلَفْتِ انتباه الشَّركات والسُّوق المَحَلِّيّ للمُبْتَكِرِينَ.
- **استضافة المُخترعين والمُبْتَكرِينَ:** وتهدف هذه الاستضافة لمُسَاعَدَة المُتَدَرِّبينَ في الاطِّلاع على التجارب الابْتِكَاريَّة النَّاجِحَة، وللاطِّلاع على العوائق الَّتِي تَعْرِض لها هؤلاء المُبْتَكِرِينَ، ولمعرفة الأخطاء الَّتِي وقعوا بها؛ لتَخَطِّيها مستقبلًا.

والتَّدْرِيب تزداد فاعليّته في تحفيز الابْتِكَار في حال اقترانه بمُخْرَجَات البحث العلميّ، وخَاصَّة أنَّ البحث العلميّ يُعْتَبر أحد مُحَفِّزَات الابْتِكَار في عالَم الأعمال، فبدونه لا توجد رِيَادَة ولا أعمال، فهذا المَجَال قائمٌ علَى تعزيز الابْتِكَارات والاختراعات، ولَيْسَ استنساخ التَّطبيقات الاستهلاكيَّة، وهُوَ ما يُلْقِي المَسْؤُولِيَّة علَى قِطَاع التَّعْليم والدَّوْلة بِشَكْلٍ عامّ لخَلْق بيئَة مُشَجِّعة للبحث العلميّ، وسنّ قوانين داعمة للابْتِكَارات.

فالعَلاقَة بَيْن رِيَادَة الأَعْمَال والبَحْـث العِلْمِيّ تَبادُلِيَّة، فالبحث والتَّطْوير هُوَ المَكَان الَّذِي تُضَخّ فيه الأَمْوَال لإنتاج مَعْرِفَة جَدِيدَة، ورِيَادَة الأَعْمَال هِيَ المَكَان الَّذِي يأخذ المَعْرِفَـة الجَدِيدَة ليَضُخّ أموالًا، وهُوَ ما يجعـل دَوْلَة مثل الولايات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة تُنْفِق 2.4% من النَّاتِج المَحَلِّيّ الإِجْمالِيّ علَى الأبحاث والتَّطْوير(1).

وعلَى الرَّغْم من تفاخر الجامعات الخَاصَّة بالبَرَامِج الَّتِي أنشأتها لتدريب طُلَّابها لكي يصبحوا رُوَّاد أعمال، ومحاولتها المُسْتَمِرَّة لتحويل الأَفْكَار إلَى مُنْتَجَات، واسْتِخْدَامهَا أمورًا تِقْنِيَة مُتَقَدِّمَة، فإنَّ غياب البَحْث العِلْمِيّ ما زال يَشُوب أعمالها رغم أنَّه أساس الإِبْدَاع والابْتِكَار.

ولَعَلَّ هَذَا ما يُؤَدِّي إلَى فَشَـل نسـبة كَبِيرَة من مَشْرُوعَات رِيَادَة الأَعْمَال في العَالَم العربيّ؛ حَيْثُ إنَّ 4 من أصل 5 مَشَـاريع يكُون مصيرها الفَشَـل، إلَّا أنَّ هَذَا لا يَعْنِي الابتعاد عن رِيَادَة الأَعْمَال بدعوَى ضَعْف نتائجها.

وفي دروب المأمـول من التَّحْفِيز والوَاقِع، تَذْكُر دراسـة مُتَخَصِّصَة أجرتها الجامعة الأَمْرِيكِيَّـة في بيروت، أنَّ 50% من الطُّلَّاب في السَّـنَة الأُولَى أعربوا عن رَغْبَتِهم بأنْ يكُون لَدَيْهم عملهم الخَاصّ، إلَّا أنَّ 5% فَقَطْ منهم حافظوا علَى هَذِهِ الرَّغْبَة في سَنَتِهم الجامعيَّة الأَخِيرَة(2).

1. "الإنفـاق عـلَى البَحْث والتَّطْوير لعام 2014م"، موقع بَيَانَات البنك الدُّوَلي، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 26 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/lOvIOx
2. الشوفي، إيفا. "لا رِيَادَة أَعْمَال من دون بحث علميّ"، موقع صحيفة الأخبار اللبنانيَّة، 23 فبراير 2017م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 26 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/mCBEzW

الفَصْل الرَّابِع

تحويل الأَفْكَار المُبْتَكَرَة لمَشَارِيع عَمَل

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: مُكَوِّنَات إِنْشَاء الأَعْمَال: الفِكْرَة ومَصَادِر الأَفْكَار**
  - معايير نَجَاح الفِكْرَة
  - مَصَادِر الأَفْكَار المُبْتَكَرَة
  - المَعْرِفَة الجَدِيدَة
  - دليل الأَفْكَار الرَّائِدَة
  - الفِكْرَة وأثرها علَى نَجَاح رَائِد الأَعْمَال
- **المَبْحَث الثَّاني: الفِكْرَة.. إمكانيَّة التَّطبيق ومراحله وأنماط التَّفْكير**
  - مراحل تَطْوِير الفِكْرَة إلَى مَشْرُوع
  - أنماط التَّفْكير بَيْن الأُفُقيّ والعَمَوديّ
- **المَبْحَث الثَّالِث: الفِكْرَة.. خُطَّة العَمَل وتَحْدِيد المَخَاطِر**
- **المَبْحَث الرَّابِع: أَهَمِّيَّة دِرَاسَة الجَدْوَى للمَشْرُوع الصَّغِير**
  - مراحل دِرَاسَة الجَدْوَى للمَشْرُوعَات الصَّغِيرة
- **المَبْحَث الخَامِس: تمَوْيل المَشْرُوع الصَّغِير**

الفَصْل الرَّابِع

تحويل الأَفْكَار المُبْتَكَرَة لمَشَارِيع عَمَل

مُقَدِّمَة

على مدار السَّنَوَات القليلة الماضية، بدأت العَلاقة بَيْن الإِدَارَة والابْتِكَار في الظُّهور، وحَظِيَت بالكَثِير من الاهْتِمَام لا سِيَّمَا مع الثَّورة التّكنُولُوجيَّة وتَنامي قِطاعات التِّجارة والأَعْمَال علَى مُسْتَوَيَات دَوْليَّة بِصُورَة أشعلت رُوح المُنَافَسَة بَيْن الجميع حفَّزت رُوح الإِبْدَاع والابْتِكَار علَى ما عداها، حتَّى باتت جَمِيع المُنَظَّمَات تسعَى لإنشاء بيئات عمل مُمَيَّزَة ومختلفة يَتِمّ فِيهَا احتضان الأَفْكَار المُبْتَكَرَة للأفراد وتَطْوِيرها للخروج بِهَا إلَى النُّور، وتحفيزهم علَى اتِّبَاع هَذَا النهج بشتَّى السُّبُل وتوجيههم نَحْو التَّفْكِير الإِبْدَاعيّ الدَّاخِليّ.

وبما أنَّ الابْتِكَار يُولِّد فكرةً أو رؤيةً أو حلًّا جديدًا من خِلال الخيال بدلًا من المنطق أو العقل، لذا يُمْكِن تصوُّر ما الَّذِي قَد يحدث عند تبنِّي نهج الابْتِكَار في قطاعات الأَعْمَال المُخْتَلِفَة، فغالبًا ما يتَّخِذ التَّفْكِير الإِبْدَاعيّ مقاربةً مُخْتَلِفَة لحلِّ جَمِيع المُشْكِلات، وعِنْدَمَا يَتِمّ اتِّخَاذ هَذَا النَّوْع من النَّهْج في بِيئَة الأَعْمَال، فإنَّ النَّتِيجة يُمْكِن أن تَكُون مجزية ومثيرة للدهشة. والابْتِكَار هُوَ القُوَّة الدَّافِعَة وراء نَجَاح معظم المُنَظَّمَات، فبدون الإِبْدَاع والابْتِكَار تَتَّبِع كُلّ شَرِكَة الأنماط ذاتها في التَّسْوِيق والتَّرْوِيج أو التِّقنيَة أو حتَّى السِّلَع والخِدْمَات الَّتِي قَد تُقدِّمها للعُمَلاء، لِذَلِكَ يُعَدُّ الإِبْدَاع أمرًا ضروريًّا للشَّرِكَات اليَوْم وسببًا في ازدهارها، خَاصَّة عِنْدَمَا يعتمد السُّوق علَى التكنولوجيا المُبْتَكَرَة، فتعاون العقول الإِبْدَاعيَّة معًا يُمْكِن أن يدفع الأَفْكَار التِّجَاريَّة الإِبْدَاعيَّة إلَى الأمام ويجعلها واقعًا ملموسًا، ممَّا يطرح تساؤلًا كبيرًا بشأن كَيْفَ للتَّفكير الإِبْدَاعيّ أنّ يُؤَدِّي إلَى تَنْفيذ الأَفْكَار المُبْتَكَرَة في مكان العَمَل، فبمُجَرَّد أن يصبح عقلك قادرًا علَى التَّفْكِير خَارِج الصندوق، فإنَّ الاحتمالات والمَشَارِيع المُحْتَمَلَة ستكون بلا حَصْر.

وهنـــا يَجِب أن يُدرك رُوَّاد الأَعْمَال أنَّه من الأهَمِّيَّة بمكان التَّوَصُّل إلَى أَفْكَار مُبْتَكَرَة وإدارتهـــا، بما أنَّ الابْتِــكَار باتَ في الوَقْت الحاضر أَكْــثَر بكثير من مُجَرَّد إطلاق مُنْتَجَات جَدِيدَة، بل يَتَعَلَّق الأَمْر بإعادة اختراع العَمَلِيَّات التِّجَارِيَّة وبناء أَسْوَاق جَدِيدَة بالكامل تُلَبِّي احْتِيَاجَات العَمَلاء غير المستغلَّة، والأهمّ من ذلك، اخْتِيَار وتَنْفِيذ الأَفْكَار الصَّحِيحة وتقديمها إلَى السُّوق في وقتٍ قياسيّ.

مـــن خِلال هَذَا المَبْحَث، نتناول عَمَلِيَّة إِنْشَـــاء المَشْرُوع؛ حَيْــثُ نتعرَّف علَى مُكَوِّنَاته والعَنَــاصِر الَّتِي تؤهِّله للخروج إلَى النُّور، وهـــذه العَمَلِيَّة تَتَكَوَّن من: الفِكْرَة، ورَأْس المَال، والآلات والمُعَدَّات والتَّجهيزات، والخامات والمستلزمات، والموقع، والتكنولوجيا، والقُوَى العَامِلَة، والإِدَارَة.

ولأنَّ فِكْرَة المَشْرُوع هِيَ العُنْصُر الأَهَمّ في تكوينه، فسَـــنتناولها بِشَكلٍ مفصَّل، لا سِيَّمَا المَصَـــادِر الَّتِي توفِّر مَعْلُومَات عن الأَفْكَار المُثْمِرَة القابلة للتَّنْفِيذ، ومَرْكَزِيَّة الفِكْرَة في رِيَادَة الأَعْمَال وأَثَرِهَا علَى نَجَاح رَائِد الأَعْمَال.

وإلَى جانب هَذِهِ التَّساؤُلات يسعَى الفَصْل إلَى الإِجَابَة عن التَّساؤلات المرحليَّة، فيُحَلِّل مَرَاحِــل تَطْوِير الفِكْرَة إلَى مَشْرُوع، وذَلِكَ من خِلال عدد من الخُطُوَات تبدأ بقياس مدَى فاعليَّة الفِكْرَة، وتنتهـــي بإجراء أبحاث مُكَثَّفَة حول مجال المَشْرُوع وصولًا إلَى خُطَّة العَمَل.

المَبْحَث الأَوَّل

مُكَوِّنَات إِنْشَاء الأَعْمَال

الابْتِكَار ومَصَادِر الأَفْكَار

تسعَى رِيَادَة الأَعْمَال -بشَكْلٍ عامّ- لتقديم مَزِيج فريدٍ من القِيمَة للاقتصاد المُجْتَمَعِيّ، قَد يَتَمَثَّل ذلك في تَطْوير مُنْتَجَات جَدِيدَة أو إيجَاد حُلُول فَعَّالَة للمشكلات المُخْتَلِفَة، بما في ذلك: التَّعْلِيم عالي الجَوْدَة، والرِّعَايَة الصِّحِّيَّة ذات التَّكْلفة المُناسِبَة، وإحلال الطَّاقَة النَّظيفة، وإدارة النِّفايات، والإدماج المَاليّ، وغيرها.

وهذا يَعْنِي أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال تجلب مَعَهَا المَزِيد من الابْتِكَارات إلَى السُّوق؛ لأَنَّهَا مدفوعة أساسًا بروح الإبْدَاع والتَّمَيُّز لدَى الأَفْرَاد، فَهِيَ تُحفِّزهم علَى البَحْث الجادّ عن فُرَص للقيام بأشياء جَدِيدَة، أو حتَّى القيام بالأَشْيَاء الحاليَّة بطرقٍ غير عَادِيَّة، وجَلْب أَفْضَل الأَفْكَار وتحويلها لحقيقة وواقع؛ الأَمْر الَّذي يُطْلِق العِنَان لملايين من الأَفْكَار الإبْدَاعيَّة، الَّتِي تُولِّد بدورها سِلْسِلَة مترابطة من المَشَارِيع المُبْتَكَرَة ونَشْرها علَى نِطَاق واسع ودَمْجها في سياق الحَيَاة اليَوْمِيَّة، بما يُنْتِج مكاسب مَاليَّة وتنمية مُسْتَدامَة ويُرسِّخ دعائم الاقْتِصاد؛ فرِيَادَة الأَعْمَال هِيَ التَّطبيق المِهْنِيّ للمعرفة والمَهَارَات والكفاءات وصياغة الأَفْكَار الجَدِيدَة المُبْتَكَرَة -سواءً من قِبَل فرد أو مَجْمُوعَة من النَّاس- وتحويلها لمَشَارِيع رياديَّة ناجحة.

وبالمِثْل أيضًا، فإنَّ قيمة الإبْدَاع والابْتِكَار تَتَمَثَّل في تَوْفِير بوابة واسعة لولوج رِيَادَة الأَعْمَال وخوض اتِّجَاهات جَدِيدَة في العَمَل، تُمْلِيها ظُرُوف السُّوق وتفضيلات العَمَلاء واحتياجاتهم، والسَّعْي لتقديم أَفْضَل جَوْدَة أو إِدْخَال خِدْمَات إضافيَّة لم تكن مَوْجُودَة من قبل، والارْتِقَاء بالكفاءة وإتقان التَّفاصِيل.

معايير نَجَاح الفِكْرَة

هناك الكَثِير من العَنَاصِر الرَّئِيسَة الَّتِي تضمن نَجَاح الفِكْرَة حال توافرها، مثل:

- **التَّحَــــدِّيChallenge:** أيْ: أن تَكُون الفِكْرَة قادرةً علَى تحدِّي الوَاقع، وتســــعَى لتغييره أو علاج مُشْكِلَة ما.
- **التَّرْكِيـــز علَى العَمَلاء Customer focus:** يَجِـــب أن تمَسّ الفِكْرَة احْتِيَاجَات العَمَــــلاء ورَغَبَاتهم بِصُورَة مباشرة، وأن يُضيف ناتجها النِّهَائِيّ قيمةً كبرَى لهم، مَادِّيَّة أو معنويَّة.
- **الإبْـــدَاع Creativity:** الفِكْرَة المُبْتَكَرَة يَجِب أن تتَّسِـــم بالتفرُّد والإبْدَاع، فتُقَدِّم مُنْتَجًا أو خِدْمَة جَدِيدَة غير مَسْـــبُوقَة من قَبْلُ، أو أن تَكُون تَطْوِيرًا مهمًّا لمُنْتَج ما أو خِدْمَة قَائِمَة بالفِعْل.
- **التَّوَاصُل مــــع الآخَرِينَCommunication:** الأَفْكَار المُبْتَكَرَة عادةً ما تَنْتُج عن الكَثِير من جلسات العَصْف الذِّهْنِيّ وتبادل الأَفْكَار والرُّؤَى بَيْن الأَفْرَاد، من أجل اخْتِيَـــار أَفْضَل فِكْرَة قابلة للتَّنْفِيذ؛ لِذَلِكَ تَحْتَاج للتَّوَاصُل الدَّائِم بَيْن فَرِيق العَمَل وتدفُّق المَعْلُومَات والأَفْكَار بينهم.
- **التَّعَاوُن Collaboration:** المَـــشْرُوع الرِّيَادِيّ النَّاجِح لَيْسَ عملًا فرديًّا، بل هُوَ عمل جماعيّ يَحْتَاج تكاتُف وتعاوُن الكَثِير من الأَفْرَاد -كُلٌّ في تخصُّصه- ولِذَلِكَ فالفِكْرَة المُبْتَكَرَة كالبَذْرَة الصَّغِيرَة الَّتِي تَحْتَاج اهتمام ورعاية الجميع للعَمَلِ عَلَيْهَا، وتحويلها لمَشْرُوع ناجح.
- **الاكتـــمال Completion:** التَّأَكُّد من توافر جَمِيع عَنَاصِر الفِكْرَة الجَدِيدَة شرطٌ رئيس لنجاحها واكتمالها، فَهُنَاكَ المئات من الأَفْكَار المُبْتَكَرَة الَّتِي تذهب هباءً لِعَدَم قدرة أصحابها علَى صياغتها بنَجَاح وإكمال عناصرها وإخراجها علَى أرض الوَاقِع.
- **التأمُّـــل Contemplation:** الالتِفَات للتَّجَارِب الأخـــرَى والتَّعَلُّم من الآخَرِينَ ومشاركة الدُّرُوس المستفادة، يُســـاعِد علَى تنقية الأَفْكَار واخْتِيَار ما يَصْلُح مِنْهَا وما لا يَصْلُح، ويُساهِم أيضًا في تَجَنُّب الأخطاء وتداركها.

- **الثَّقَافَة Culture:** يَجب أن يتمتَّع صَاحِب المَشْرُوع الرِّيَادِيّ بثقافة واسـعة في المَجَال الَّذي يرغب في خَوْضِه، فهذه الثَّقَافَة تُؤَهِّله للاطِّلاع علَى كُلّ ما هُوَ جديد في المَجَال ومواكبة التّغَيُّرَات المتلاحقة فيه، وإدراك جَوَانِب القُصُور والتَّمَيُّز به، الأَمْر الَّذي يُساعِده بالضَّرُورَة علَى تَطْوِير فِكْرَة ما أو ابْتِكَار أخرَى غير مسبوقة، وتَجَنُّب عَوامِل الإخفاق مستقبلًا.
- **القيـادة Leadership:** توافر القيادة الحكيمة ذات الكفاءة المِهْنِيَّة يُيَسِّر اخْتِيَار ما يصلح من الأَفْكَار للتَّنْفِيذ، والتَّنَبُّؤ باحتمالات النَّجَاح أو الفَشَل، وتوزيع الأدوار والمناصب بَيْن فَرِيق العَمَل.
- **النَّـاس People:** فَرِيق العَمَل هم المَصْـدَر الرَّئِيس للابْتِـكَار، لِذَلِكَ فاخْتِيَار مجموعـات مُتَنَوِّعَة من الأَفْرَاد من ذَوِي القُـدُرَات المُخْتَلِفَة يضمن مزيدًا من الأَفْكَار والمَشَارِيع النَّاجِحة.
- **السِّـيَاق Context:** يتشـكَّل الابْتِكَار من خِلال التفاعلات مع العَالَم أو البِيئَة المُحِيطَـة؛ ماذا يَحْتَاج الجُمْهُور؟ وماذا يفتقد مـن مُنْتَجَات أو خِدْمَات؟ ما هُوَ الابْتِكَار الَّذِي ينتظره والَّذِي قَد يُؤَدِّي لتغيير حياته للأَفْضَل؟ فالاستماع للأصداء والتفاعل مَعَهَا يضمن الحُصُول علَى فِكْرَة مُمَيَّزَة ونجاح الابْتِكَار.

الأخطاء الَّتِي قَد يقع فِيهَا رَائِد الأَعْمَال عند اخْتِيَار فِكْرَة مَشْرُوعه النَّاشِئ:

- **تَعَلُّقه العَاطِفِيّ بالفِكْرَة**، الَّذِي قَد يجعله لا يَسْتَطِيع الحُكْم عَلَيْهَا بتَجَرُّدٍ ومَوْضُوعِيَّة ومَنْطِقِيَّة.
- **شَـغفه الشَّدِيد بالفِكْرَة** ما يَدْفَعُه لدخول السُّوق قبل التَّأَكُّد من جدواها أو مدَى جَاهِزِيَّة المُنْتَج أو الخِدْمَة الَّتِي يُقَدِّمُهَا المَشْرُوع للسُّـوق المُسْـتَهْدَفَة product market fit.
- **اليقين بِنَجَاح الفِكْرَة**، وعَدَم وضع عَوامِل الفَشَل المُحْتَمَلَة في الاعْتِبَار.
- **عدم وُضُوح الهَدَف من فِكْرَة المَشْرُوع**، وأن تَكُون مُجَرَّد فِكْرَة أعجبته فقَطْ من دون بحثٍ أو دراسةٍ.

- **أن تَسْتهدف الفِكْرَة سُوقًا صغيراً جدًّا** أو أن تَكُون مَعْنِيَّة بحَلّ مُشْكِلَةٍ صغيرةٍ، أو أن تَكُون مُعْتَمِدَةً اعتمادًا كليًّا علَى مُنْتَج آخر، حينئذ سيبقَى المَشْرُوع صغيرًا وغيرَ قَابِلٍ للتَّوَسُّع.
- **تفكير رَائِد الأَعْمَال في تَحْقِيق الثَّرَاء السَّرِيع** دون الاهْتِمَام بِتَقْدِيم شيءٍ فريدٍ من نوعه والتَّأْثِير في جمهوره علَى المدَى البعيد.
- **أن تَكُون الفِكْرَة معقَّدة للغَايَة**، وتحتاج توضيحًا مُفَصَّلًا لتَنْفِيذها أو التَّسْوِيق لها.
- **تركيز رَائِد الأَعْمَال علَى التَّفَوُّق** علَى منافسيه أَكْثَرَ من الاهْتِمَام بِجَذْبِ العَمَلاء وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم.
- **تَعمُّد جعل الفِكْرَة غامضة** وغير واضحة للفريق أو الشُّرَكاء خَوْفًا من سرقتها، فيجب أن تَكُون الفِكْرَة واضحةً للجميع.

مَصَادِر الأَفْكَار المُبْتَكَرَة

تتعدَّد المَصَادِر الَّتي يمكن الاعتماد عليها للحصول على الأفكار الابْتِكَارِيَّة، وتُسمَّى في بعض الأدبيَّات الإداريَّة "المَصَادِر السَّبعة"، **وفيما يلي أهَمّ هذه المَصَادِر:**

- **الأحداث الفُجَائيَّة:** فالعالَم مَليءٌ بالأحداث غير المُتَوَقَّعَة، وفُجَائِيَّة الأحداث قد تُوَلِّد شرارة فكرة قد تقود لابْتِكَار حَقِيقيٍّ.
- **المواقف الاسْتِثْنَائِيَّة:** بِغَضِّ النَّظَر فيما إذا كانت هذه المواقف سلبيَّة أم إيجابيَّة؛ فهي قد تحمل في جَوْهرها تحريضًا على فكرةٍ مُبْتَكَرَة، لذلك يُنصَح بمُرَاقَبَة ومُلاحَظَة المَوَاقِف الجديدة والتَّغَيُّرَات في البيئة المحيطة.
- **التعارُض:** ويُقْصَد به تَضَارُب مَصَالح ورَغَبَات الشَّرِكَة مع مصالح ورَغَبَات العُمَلاء والمُسْتَهْلِكِينَ، وهذا التَّعَارُض في المصالح قد يكون أحد مَصَادِر الإلهام والابْتِكَار، وقد تكون تعليقات العُمَلاء وشكواهم مَصْدرًا للإبداع والابْتِكَار أيضًا.
- **التركيز على المَهَامّ:** ويُقْصَد هنا المَهَامّ الَّتي ترتبط بالمُنْتَج الرَّئيس للشَّرِكَة، فعَزْل الأنشطة والمَهَامّ الفرعيَّة والتَّرْكِيز على الرَّئِيسِيَّة، ومُرَاقَبَة مَهَامّ وأنشطة المُنَافِسِينَ يقود لتطويرِ أفكارٍ جديدةٍ ويُمَهِّد الطَّريق لحلولٍ ابْتِكَارِيَّة للمُشْكِلات.

- **مُرَاقَبَة تَغَيُّرات السُّوق وظُرُوف الصِّناعَة:** فالسُّوق قد يبقى مُستَقِرًّا لسنواتٍ أو عقودٍ، إلَّا أَّن تَغَيُّرًا طفيفًا في ظروف السُّوق أو حُدُوث طَفْرَة تِقْنِيَّة أو تكنولوجيَّة بسيطة قد تكون مصدرًا من مَصَادِر الإلهام لابْتِكَاراتٍ جديدةٍ.
- **الظُّرُوف الديمغرافيَّة:** فأنشطة الشَّركات تتأثَّر بشكلٍ مُبَاشِرٍ بالتركيب السُّكَّانيّ للسُّـــوق المَحَلِّيّ والعَالَمِيّ، فمُلاحَظَة أيّ تَغَيُّر حَاليّ أو مُحْتَمَل في هذا التَّركيب قد يكون مصدرًا من مَصَادِر الابْتِكَار؛ كتَغَيُّر أذواق المُسْـــتَهْلِكِينَ، أو زيادة نِسْبَة المُرَاهِقِينَ لنِسْبَة السُّكَّان العَامَّة، وغيرها من التَّغَيُّرَات المُحْتَمَلَة.
- **تغيرُّ مســـتوى الإدراك:** فمع التغيُّرات التكنولوجيَّة والعِلْمِيَّة تتغيَّر طريقة إدراك الأفـــراد للعالَم، فقد يَتَغَيَّر الإدراك لعلامة تجاريَّة ما بين ليلةٍ وضحاها، كما قد يؤدِّي التَّطَوُّر التِّقْنِيّ المُتَسَـــارِع لتَغيُّر نظرة الأفراد للقضايا العَامَّة نتيجةَ تَوَافُر كَمٍّ هَائِلٍ من المعلومات المُتَاحَة، فمُرَاقَبَة طُرُق إدراك الأفراد للمُتَغَيِّرَات العَالَمِيَّة والمَحَلِّيَّة قد يكون أحد مَصَادِر الابْتِكَار.

المَعْرِفَة الجَدِيدَة

غالبًا ما يَتِمّ اسْـــتِخْدَام المَعْرِفَة الجَدِيدَة باعْتِبَارِهَا مُرَادِفًا للابْتِكَار؛ فتُمَثِّل الإنجازات التِّكْنُولُوجِيَّـــة والعلميَّة مَصْدَر الأَفْـــكَار المُبْدِعة الَّتِي لا يُمْكِن أن تتجاهلها المُنَظَّمَات، والَّتِي ترفض التَّكيُّف مع التَّغْيِيرات المستوحاة من الاكتشافات الجَدِيدَة الَّتِي سَيَكُونُ محكومًا عَلَيْهَا بالفَشَل والإخفاق.

فالمعرفة الجديدة New Knowledge يمكن أن تُطَبَّق في مُخْتَلَف جوانب الأعمال، ويمكن الاســـتفادة منها في اقتناص الفُرَص، وفي تطويـــر طُرُق العَمَل، وفي ابْتِكَار طُرُق جديدةٍ مُستَحْدَثَة، وذلك انطلاقًا من تأثير هذه المعرفة على العُمَلاء، وملاحظة التَّغَيُّرَات الَّتِـــي أفْرَزَتْهَا، وأدَّت إلى تَغَيُّر نظرتهم للمُنْتَجَـــات، إضافَةً للتَّغَيُّرات في رَغَبَاتهم واحتياجاتهم؛ مرورًا بدراســـةِ أثَر هذه المعرفة الجدِّيَّة على سلاسل التَّوريد وتأثيرها أيضًا على مستوى معرفة وخبرة الموارد البَشَرِيَّة.

مُولِّدات الأَفْكَار

اتِّســـاقًا مع محوريَّة "الفِكْرَة" في مُكَوِّنَات إِنْشَـــاء الأَعْمَال، فَإِنَّنا نستعرض ما يُمْكِن اعتباره دليلًا مُبَسَّـــطًا حول مبادئ وأُسُـــس اخْتِيَار الفِكْرَة المُناسِـــبَة، وبذا يُمْكِن لنا أن نتعرَّف علَى العَنَاصِر الســـليمة للفكرة المُناسِبَة، وعلَى الطُّرُق الواجب اسْتِخْدَامهَا للتَّعَرُّف علَى الفُرَص الاستثماريَّة، وعلَى كيفيَّة التَّصْفية المبدئيَّة لِهَذِهِ الأَفْكَار.

فعند البَحْث عن فُرْصَة اسْـــتِثْمَاريَّة أو فِكْرَة جَدِيدَة للمَشْرُوع الصَّغِير، هُنَاكَ العَدِيد من المَعَايِير أو مُولِّدات الأَفْكَار الَّتِي تُساعِد علَى تحديد هَذِهِ الفُرَص المُتَاحَة، وتقييمها إن كَانَت مُناسِبَة أم لا، **ولعل أهمّ هَذِهِ المَعَايِير:**

- **اختراق السُّـــوق:** أيْ إِنَّ الفِكْرَة الجَيِّدَة تَعْتَمِد علَى طَرْح مُنْتَج، سِـــلْعَة أو خِدْمَة، موجـــود بالفِعْلِ في الأَسْـــوَاق، ولَكِنَّ بخصائص أَكْثَر تميُّـــزًا، ما يضمن تَحْقِيق أَكْبَر قَدْرٍ ممكن من المَبِيعَات والأَرْبَاح وازدياد القُدْرَة علَى المُنَافَسَـــة في السُّوق اســـتنادًا إلَى هَذِهِ المُمَيِّزَات الجَدِيدَة، وقد تَكُون المَيْزَة تَطْوِير شكل المُنْتَج أو سعرٍ أقلّ، أو إشـــباع احْتِيَاجَات أَكْثَر أو توطيد العَلاقَات مع العَمَلاء أو وسَائِل جَدِيدَة للاستخدام، وهكذا.
- **تغطية الطَّلَب المتزايد:** بعد تَحْلِيل ظُرُوف الأَسْوَاق المُتَاحَة، يُمْكِن اكْتِشَاف بِسُهُولَةٍ المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي تعاني هَذِهِ الأَسْوَاق من غيابها ومدَى الطَّلَب الحاليّ علَيْهَا، وقد يَكُون هُنَاكَ طَلَب من المُسْـــتَهْلِكِينَ علَى ســـلعة ما يفوق كَمِّيَّة المُتَاح أو المعروض من هَذِهِ السِّلْعَة، وهنا يُمْكِن لِصَاحِبِ المَشْرُوع الصَّغِير أن يحصل دون عناء علَى حِصَّة ما من السُّـــوق، تساوي الفَرْق بَيْنَ الطَّلَب الحاليّ والمعروض من قِبل المُنَافِسِـــينَ الآخَرِينَ، ويَتَمَيَّز هَذَا المعيار عَمَّا سبقه بإمكانيَّة اكتساب نصيب أَكْبَر من السُّـــوق المُسْتَهْدَفَة نظرًا لقيام رَائِد الأَعْمَال بإشباع قِطَاع سُوقِيّ يزيد الطَّلَب فيه علَى السِّلَع عن المعروض أو المُتَاح بالفِعْلِ، هَذَا بِالإِضَافَةِ إِلَى أنَّه يُمْكِن أيضًا اجتذاب عُمَلاء جُدد كانوا يتعاملون مع المُنَافِسِينَ، ولَكِنَّه اجتذبهم بمُمَيِّزَات إضافية في مُنْتَجه.

- **إشباع حاجات غير مخدومة حاليًا:** يُكسب هَذَا المعيار المَشْرُوع النَّاشِئ مَزَايَا مُتَفَرِّدَة عن غيره من المَشْرُوعَات الَّتِي تُقدِّم مُنْتَجَات أو سِلَع مَوْجُودَة بالفِعْلِ؛ حَيْثُ إنَّه يقتحم مجالات إنتاجيَّة أو خِدْميَّة للمُرَّة الأولى؛ لِذَلِكَ علَى مَالِك المَشْرُوع الصَّغِير أن يكتشف ما هُوَ جَدِيد ويمكِن تقديمه للعُمَلاء. وقَد تَخْتَلِف درجة الجِدَّة أو الحداثة وفقًا لاعتبارات مُتَعَدِّدَة، فقد تَكُون الحاجة مَوْجُودَة منذ البِدَايَة، ولَكِنَّ لم يحاول أحد المُنَافِسِينَ إشباعها، أو لم تَتَوَفَّر المَوَارِد أو المناخ المُناسِب لإشباعها، ورُبَّمَا تَكُون الحاجة خفيّة ولم تُكْتَشَف بعدُ.
- **تحليل اتِّجَاهات المُجْتَمَع:** وهُوَ من أنجح الطُّرُق للحُصُولِ علَى تَوَجُّهَات السُّوق؛ حَيْثُ يعمل رَائِد الأَعْمَال علَى إيجَاد واكتشاف الحاجات غير المُشْبَعَة في السُّوق والعَمَل علَى إنْتَاج سِلَع وخِدْمَات تُشْبِع هَذِهِ الحاجات، مُسْتَغِلًّا درايته بالتَّغَيُّرَات المَوْجُودَة في المُجْتَمَع وخصائصه، بما يمكِّنه من مَعْرِفَة نوع السِّلَع والخِدْمَات المَطْلُوبَة، فالتَّوْزِيع العمري والديمغرافيّ للسُّكَّان ومستوَى الدَّخْل والأجور، ودرجات التَّعْليم، وتوزيع السُّكَّان علَى المَنَاطِق الجغرافية، وشكل الأسرة وحجمها ومُتَوَسِّط دخلها، يُمْكِن أن يشير إلَى نوع السِّلَع والخِدْمَات المَطْلُوبَة سُوقِيًا، فثَمَّة مُجْتَمَعات تَحْتَاج إلَى مستلزمات الأطفال بِشَكْلٍ متزايد نَتِيجَة زيادة حجم تِلْكَ الشَّريحة فيها، وثمَّة مُجْتَمَعات تَحْتَاج إلَى خِدْمَات الكهرباء والمياه كونها مُجْتَمَعات نائية... وهكذا.
- **تحليل التَغَيُّرَات الاقْتِصَادِيَّة:** يُمكِن لرَائِد الأَعْمَال أن يستفيد من نَتَائِج التَّغَيُّرَات الاقْتِصَادِيَّة الَّتِي تشهدها الأَسْوَاق المُتَاحَة، مثل: ارْتِفَاع مستوَى المعيشة وزيادة الدَّخْل، في تَدْشِين مَشَارِيع صَغِيرَة ناجحة، فمثل هَذِهِ التَّغَيُّرَات تُؤَدِّي لتغيير أنماط الطَّلَب والاستهلاك، ومن ثَمَّ مُعَدَّلات العَرْض والمَبِيعَات، فعلَى سَبِيل المثال زيادة الدَّخْل في دَوْلَة مُعَيَّنَة، تقود إلَى زيادة الطَّلَب علَى سِلَع وخِدْمَات مُعَيَّنَة، مثل: السِّياحَة والترفيه والفنون ونحو ذلك، ممَّا يوجِد المَزِيد من الفُرَص الاستثماريَّة الجَيِّدَة للكثير من المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة الَّتِي تُشْبِع مثل هَذِهِ الحاجات.

- **تحليل التَّغَيُرَات الاجْتماعِيَّة:** مثلما توجد تَغَيُّرَات اقْتصاديَّة تَحْدُث أيضًا تَحَوُّلات اجتماعيَّة من وقتٍ لآخر، فتظهر عادات أو ظواهر جَدِيدَة وتختفي أخرى، ويتولَّد مــع ذَلِكَ الكَثِير من الاحْتِيَاجَات والرَّغَبَات الَّتِي تقود لأفكار اسْــتِثْمَاريَّة رَائِدة يُمكن أن تَكُون نواة لمَشَــاريع صَغِيرَة مُبْتَكَرَة، تُقدِّم مُنْتَجَات أو خِدْمَات جَدِيدَة ومُمَيَّزَة أو تُزيد الطَّلَب علَى سِــلَع مَوْجُــودَة ومُرْتَبِطة بتلك الاحْتِيَاجَات، وتفتح أســواقًا جَدِيدَة أَمَام عدد كَبِير من رُوَّاد الأَعْمَال، ومثال علَى ذَلِكَ زيادة نِسْــبَة المَرْأَة العَامِلَة في المُجْتَمَع أدَّت لظهور مَشَــارِيع مُرتَبِطة بالواجبات المنزليَّة مثل: مَشَارِيع الوَجَبَات الجاهزة وخِدْمَات تنظيف المنزل والملابس وغيرها.
- **تحليــــل خُطَط التَّنْمِيَة بالدَّوْلَة:** حَيْثُ تُصــــدر الدَّوْلَة من فَتْرَة لأخرَى خُطَّتها الاقْتِصَادِيَّـــة والاجْتماعِيَّة الَّتِي تُوضِّح فِيهَا تَوَجُّهَاتها نحو الاهْتِمَام بمَشْرُوعَات مُعَيَّنَـــة زراعيَّة أو تجاريَّـــة أو صناعيَّة، ويأتي ذلك في إطار دِرَاسَــــات تنمويَّة مُتَخَصِّصَة تقوم بِهَا الدَّوْلَة، وفي ضوء أنَّ السُّـــوق به طَلَب علَى السِّلَع والخِدْمَات الَّتِي تَبَنَّتْهَا هَذِهِ المَشْرُوعَات، وهنا علَى رَائِد الأَعْمَال أن يَتَعَرَّف علَى تَوجُّه الدَّوْلَة، وأنْ يُتَرْجِمَه في شــكل مَشْرُوع مناسب؛ اتِّسَــاقًا مع تَوَجُّهَات الخُطَط التَّنْمَوِيَّة بالدَّوْلَة، من ذَلِكَ مثلًا اتِّجَاه دَوْلَةٍ ما نَحْو إِنْشَــاء مناطق جَدِيدَة لخِدْمَة أَهْدَاف اقْتصاديَّة مُحَدَّدَة، ما يَعْنِي لدَى رَائِد الأَعْمَال أنَّ تِلْكَ المَنَاطِق هِيَ الأماكن المثاليَّة لاحتضان أفكاره الرِّيَادِيَّة وتطبيقها.
- **اســتغلال المُدْخَلات الإِنْتَاجيَّة:** وذَلِكَ من خِلال الاسْتِعَانَة بالمَوَارِد المتوافرة في البِيئَة المُحِيطَة برَائِد الأَعْمَال، ســواءً كَانَت مَوَادَّ أَوَّلِيَّة أو خامات أو مَوَادَّ إنتاجيَّة أخرى، في إِنْتَاج سِلَع مُعَيَّنَة أو تَقْدِيم خِدْمَات مُمَيَّزَة.

وفي هَذَا الإطار يُمكن لرُوَّاد الأَعْمَال النَّاشــئين مطالعة دليل الأَفْكَار الاســتثماريَّة الَّذِي تطرحه الجِهَات الرَّسْــميَّة من وقتٍ لآخر، بناءً علَى المَوَارِد البِيئيَّة المُتَاحَة الَّتِي يُمكن اسْتِخْدَامهَا كمُدْخَلات للإنتاج.

ويمتاز هَذَا الدَّلِيل بأنَّ الأَفْكَار الواردة به هِيَ أَفْكَار تَمَّ تحليلها مُسبقًا بواسطة خبراء اقْتصادِيِّين وأقرَّت الجِهَات الرَّسْميَّة بصحتها وجدواها.

الفِكْرَة وأَثَرُها علَى نَجَاح رَائِد الأَعْمَال

غالبًا ما يُســـاء فَهْم مصطلح "رَائِد الأَعْمَال"، ويُنْظَر إليه علَى أنَّه مَن يمْتَلِك شَرِكَة ما أو لديـــه فِكْرَة مُمَيَّزَة، لكـــنَّ الحقيقة هِيَ أنَّ نَجَاح رُوَّاد الأَعْمَال لا يعتمد علَى الفِكْرَة وحدَهـــا، فالفِكْرَة، مع أهَمِّيَّتها ومِحْوَرِيّتهـــا، إلَّا أنَّها أحد عناصر نَجَاح أيّ مَشْرُوع، ولكنَّها لَيْسَـــت الوحيدة، بدليل أنَّ الفِكْرَة الواحِدَة قَد يُنفِّذها كثيرون لكنَّها قَد تنجح مع بعضهم في حِين تَفشَل مع الآخَرِينَ.

لذلـــك فرِيَادَة الأَعْمَال أعمق بكثير من مُجَرَّد امْتِلاك الفِكْرَة أو المَشْرُوع؛ إنَّها تتعلَّق بالقُدْرَة علَى الابْتِكَار وتَقَدُّم المُجْتَمَع، وبالنِّسْـــبَة لأولئك الَّذِينَ يطمحون لأن يصبحوا رُوَّاد أَعْـــمَال حَقِيقيِّينَ، فإنَّ الطَّرِيق للانتقال من امْتِلاك الفِكْرَة إلَى التَّشَـــبُّع بروح المُبَادَرَة، هو الطَّرِيق الَّذِي يَتَطَلَّب منهم قَدْرًا كبيرًا من الوَعْي الذَّاتيّ والتَّحْلِيل العميق للأفكار؛ لأنَّه لَيْسَـــت كُلّ فِكْرَة تَسْـــتَحِقّ المتابعة وقابلة للتَّنْفيذ، ولَيْسَ كُلّ الأَفْرَاد علَى استعداد تامّ لرِيَادَة الأَعْمَال.

من هنا، توجد عَوامِل رَئِيسَة تُساهِم في نَجَاح المَشْرُوع غير الفِكْرَة، منها:

- **العُنْصُر البَشَرِيّ:** الَّذِي يَتَمَثَّل في صَاحِب الفِكْرَة، ومُنفِّذها ومُسَـــوِّقها وبائعها ومطوِّرهـــا، وهَذَا يُحتِّم اجتذاب المواهـــب الصَّحِيحة لفريق العَمَل؛ لأنَّه العمود الفقري لأيِّ نَشَاط تجاريّ، فنجاح العَمَل علَى المدَى الطويل يَتَطَلَّب أن يختار رَائِد الأَعْمَال المواهب المُناسِـــبَة لبناء علامته التِّجَارِيَّة، وتَجَنُّب العَناصِر البَشَرِيَّة الَّتِي قَد تُعَرْقِل سَيْر العَمَل أو لا تتبنَّى الرُّؤْيَة ذاتها للمُنَظَّمَة، لا سيَّمَا وأنَّ بناء الأَعْمَال يَتَطَلَّب قَدْرًا هائلًا من العَمَل والاجتهاد خِلال مَرْحَلَة بدء التَّشْـــغيل وحينها يَجِب أن يكُون الفَرِيق بأكمله مُستعِدًّا للضغط بقُوَّة لتَحْقِيق الأَهْدَاف.
- **شـــبكة العَلاقَات الاجْتماعِيَّة:** الَّتِي يبنيها رَائِـــد الأَعْمَال مع نظرائه أو أَصْحَاب المَصْلَحَة في المَجَال ذاته، هَذِهِ الشبكة تُساعِده علَى التَّنَبُّؤ بتَغَيُّرَات السُّوق وظروف العَمَل واحتياجات العَمَلاء، وتَحْقِيق أهدافه الَّتِي رسمها لمَشْرُوعه، وهِيَ مُسَاعَدَة لا تُقدَّر بثمن، خَاصَّةً في المَرَاحِل الأُولَى من العَمَل، ومع نُمُوّ شبكة رَائِد الأَعْمَال

وتنوُّع أطرافها وحفاظه علَى تَواصُل علاقاته معها، يترسَّـــخ نجاحه وتنمو أعماله بازدياد مَوَارِده وقُدرته علَى حلّ المُشْــكِلات، واتِّخَاذ القَرَارَات التِّجَارِيَّة الحكيمة، لذلك يَجِب أَن يكُون مُنْفَتِحًا تِجَاه هَذِهِ العَلاقَات وحمايتها من أيّ شيءٍ قَد يُعكِّر صَفْوها أو يُدَمِّرها.

- **التَّمْويـــل:** الَّذِي يُؤَدِّي دَوْرًا محوريًّا في بناء رُوَّاد الأَعْمَال ونجاح مَشَـــارِيعهم، وبِصَرْفِ النَّظَر عن مصدر هَـــذَا التَّمْويل وحجمه فَهُوَ رَأْس مَالٍ يمْتَلِكه الأَفْرَاد أو الشَّركَات بِهَدَف الاســـتثمار والرِّبْح من خِلال تَدْشِين مَشَارِيع ناشئة أو كَبِيرَة ذات فُرَص نَجَاح نســـبِيَّة مع وجود نِسْبَة من المَخَاطِر المُتَوَقَّعة والمحسوبة بدِقَّة، لِذَلِكَ عِنْدَمَا يَرْفض المُمَوِّلون أَفْكَار رَائِد الأَعْمَال يجب عَلَيْهِ مناقشتهم في أسباب الرَّفض، ودراستها جَيِّدًا ومُحَاوَلَة معالجتها، وطرحها مُجَدَّدًا.

المَبْحَث الثَّاني

الفِكْرَة.. إمكانيَّة التَّطبيق ومراحله وأنماط التَّفْكير

رُبمَّـــا تتعدَّد الأَفْكَار المُبْتكَرَة وتَتَنَوَّع في مُخْتَلَـــف المَجَالات، لكنْ في النِّهَايَة تظلّ جميع هَذِهِ الأَفْكَار عديمة الفَائِدَة تمامًا حتَى تُنَفَّذ علَى أرض الوَاقِع، فمن البَدِيهِيّ أن يَكُون من أَهَمّ شروط الفِكْرَة الصَّالحة للمَشْرُوعَات الصَّغيرة والنَّاشِئَة، أن تَكُون قابلـــة للتَّطْبِيق، والقابليَّة للتَّطْبِيق هِيَ نقطة الالتقاء بَيْن رحابة التَّفْكير، ورُبمَّا جنوحه وخياله، وأرض الوَاقِع، ومُتَطَلَّبَاته واســـتحقاقاته، الأَمْر الَّذِي يُلزم رَائِد الأَعْـــمَال بضرورة اختبار قابليَّة فِكْرَته للتَّطْبِيق حتَّى لا تتحوَّل إلَى مُجَرَّد ضَرْب من الوَهْم وأحلام اليقظة.

وعلَى صعيد رِيَادَة الأَعْمَال، ثمَّة محدَّدان رئيسان للحُكْم علَى قابليَّة فِكْرَة ما للتَّطْبِيق، الأولى: تَقْيِيـــم تَكْلِفَة التَّطبيـــق الأَوَّليَّة: فَلِكَيْ يكُون لديك فِكْرَة نَاجِحَة لا بُدَّ أن يتبعها سؤال التَّكْلِفة، وذَلِكَ للتَّأَكُّد من أنَّ التَّكاليف اللَّازِمَة لتَنْفِيذ الفِكْرَة أو المَشْرُوع ستكون أقلّ مـــن العَائِد المُتَوَقَّع منه، ومن ثَمَّ التَّأكيد علَى أنَّها فِكْرَة مُبْتَكَرَة أو جَدِيدَة، وذات جـــدوَى في نَفْس الوَقْـــت، فالجِدَّة بلا جدوَى تعني في الأخير لا شيء، وعليه فيجب علَى رَائِد الأَعْمَال إرفاق فِكْرَته بدراســـة معمَّقة تحمـــل حقيقة كونها جَدِيدَة وذات جدوَى كذلك.

وفي حال عَدَم تَحْقِيق الشَّرْطَيْنِ السَّابِقَيْنِ تفقد الفِكْرَة معناها، وتصبح مُجَرَّد تخيُّلات لا يُمْكـــن تَحْقِيقها علَى أرض الوَاقِع، وعلَى رَائِـــد الأَعْمَال حينئذ أن يقتنع بأنَّها غير قابلة للتَّنْفِيذ، فالتَّأَكُّد من قَابِلِيَّة الأَفْكَار للتَّحْقِيق لا يَتَأَتَّى إلَّا من خِلال إِجْرَاء البحوث وخُطَط العَمَل المُتْقَنَة.

اتِّساقًا مع ذلك يَجِب أن يَتحَقَّق في الفِكْرَة المَطْلُوب تَنْفِيذها عددٌ من المَعَايِير قبل أن يَتِمّ اعتبارها قابلة للتَّطْبِيق الفِعْلِيّ، **ولعل أهمّ تِلْكَ المَعَايِير ما يلي:**

- **الرِّبْحِيَّة:** هـــل الفِكْرَة تُؤَدِّي إلَى مُنْتَج يعود بالرِّبْح علَى أصحابها؟ إذ يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال أن يعرف طَرِيقَة تَحْقِيق الرِّبْح من الفِكْرَة نفسها.
- **العَمَلِيَّة:** يَجِب أن يتأكَّد رَائِد الأَعْمَال من أنَّ الفِكْرَة يُمْكِن تطبيقها بِشَـــكْلٍ عَمَلِيّ علَى أرض الوَاقِع من خِلال العَنَاصِر المُتَاحَة.
- **التَّفَـــرُّد:** وعليه كَذَلِكَ أن يتأكَّد من أنَّ الفِكْرَة "ذكيَّة" و"مختلفة" بأيٍّ شـــكلٍ من أَشْكَال الاختلاف عن كُلّ الأَفْكَار الأخرَى ذات الصِّلَة.
- **الوضـــوح:** يَجِب أن تَكُون الفِكْرَة مُحَدَّدَة وواضحـــة بجميع أركانها، خالية من الإبهام أو التَّخمين.
- **القابلِيَّة للقِياس:** إذ يَجِب أن تَكُون الفِكْرَة قابلة للقِياس، بمعنَى إمكانيَّة تَتَبُّع مدَى التَّقدُّم في تَنْفِيذها من حيث التَّكالِيف والأَرْبَاح والأَهْدَاف المرجوَّة.
- **المُلاءَمَة:** إذ يَجِب أن تَكُون الفِكْرَة مُنَاسِبَة لِلسُّوقِ المُسْتَهْدَف، ومُلائِمَة كَذَلِكَ للبيئة المُحِيطَة والمُجْتَمَع مَحَلّ التَّطبيق.
- العامـــل الزَّمَنِيّ: فَلا بُدَّ أن تَكُون الخُطَّـــة ذات مدَى زَمَنِيّ معقول قابل للقِياسِ لتَنْفِيذ الفِكْرَة علَى أرض الوَاقِع.
- **تحديد السُّـــوق:** حيث يَجِب أن يكُون للفكرة ومُنْتَجها النِّهَائِيّ سُـــوق مُسْتَهْدَف وشريحة مُعَيَّنَة تســـتطيع المُنْشَأَة التَّرْكِيز عَلَيْهَا، وهنا ثمَّة حقيقة تجاريَّة مفادها أنَّ المُنْتَج المُسْتَهْدَف للجميع لا ينجح.
- **الأَهَمِّيَّة للعميل:** يَجِب أن تُحدِّد الفِكْرَة بوضوح ماذا يَعْنِي مُنْتَجها النِّهَائِيّ بِالنِّسْبَة للعميـــل، فَلا بُدَّ أن تُحَقِّق جانبًـــا لا غِنَى عنه من الأَهَمِّيَّة مِن العَمِيل الَّذِي قطعًا سَيَكُونُ سؤال الأَهَمِّيَّة هُوَ المَحَكّ في إقباله علَى هَذَا المُنْتَج من عدمه.
- **الاستحقاق:** أهَمِّيَّة المُنْتَج أو الخِدْمَة للعميل يجعلها بالتَّبَعِيَّة مُستحِقَّة للثَّمن الَّذِي سيدفعه من أجل الحُصُول عَلَيْهَا أو تجربتها، ولذلك يَجِب أن يضع رَائِد الأَعْمَال نفســـه مَحَلّ العَمَلاء المُسْـــتَهْدَفِينَ من مُخْرَجَات مَشْرُوعه النِّهَائِيَّة، ويتأكَّد من جدواها لَدَيْهِم واستحقاقها المبلغ المُحَدَّد.

مراحل تَطْوِير الفِكْرَة إلَى مَشْرُوع

وحتَّى تُحَوِّل الفِكْرَة إلَى مَشْرُوع ملموس علَى الأرض، يَجب أن تمُرّ بأَكْثَر من مرحلة، وضمان تغطية جميع هَذِهِ المَرَاحِل تُحدِث دون شَكٍّ فَرْقًا كبيرًا في نَجَاح التَّنْفِيذ.

المَرْحَلَة الأولى: اختبار الفِكْرَة Pilot:

فبعــــد أن يتَّفق رَائِد الأَعْمَال أو فَرِيق العَمَل علَى فِكْرَة ما وتَمَّ توثيق جَمِيع تفاصيلها، يَجِــــب اختبار هَذِهِ الفِكْرَة قبل الإقدام علَى اسْــــتِثْمَار الكَثِير من الوَقْت والمَال فيها، ويُقصَــــد بالاختبار هُنَا اختبار تمثيليّ يُجرَى مع مَجْمُوعَــــة صَغِيرَة من أفراد فَرِيق العَمَل؛ بِحَيْثُ يُســــاعِد في المشاهدة الحيَّة لتَنْفِيذ الفِكْرَة علَى نِطَاق صَغِير والحُصُول علَى ملاحظات واقعيَّة تفيد في تَطْوِيرها.

ويُعدُّ الاختبار بمثابة بَلْوَرَة الفِكْرَة بنموذج أوليّ، كنســــخة تجريبيَّة لها، تَكُون ملموسة وبســــيطة وسَلِسَــــة، ويمكن تطبيقها علَى أرض الوَاقع. وينهض هَذَا النُّمُوّذج بَشْرح التصميم والاختراع والإبْدَاع وإظهار اللَّمَســــات الفَنِّيَّة لرَائِد أعمال، ويهدف للعثور علَى دليل أو مَجْمُوعَة من الأدِلَّة علَى أنَّ هَذِهِ الفِكْرَة تســــتحقّ التَّنْفِيذ ولديها القابليَّة للتَّحَقُّق، إذ يمُكن التَّفْكير في الأَمْر علَى أنَّه إنْشَــــاء تَجْرِبَة مُصغَّرة للفكرة تُوضِّح أنَّ الفرضيَّة صحيحة تمامًا.

وخِــــلال هَذِهِ المَرْحَلَــــة، يمُكن لرَائِد الأَعْمَال وضع خُطَّــــة تَنْفِيذ مُصغَّرة، والبدء في تَحْدِيد مُؤَشِّرَات الأَدَاء الرَّئِيسَــــة الخَاصَّة بها، بحيث تَكُون مُؤَشِّرَات واضحة وقابلة للقِيَاس لبدء التَّشْــــغيل، وكَذَلِك بناء أو شراء وحدات محدودة من الأَدَوَات والمُعَدَّات الَّتِــــي يَحْتَاجها المَشْرُوع (إذا لَزِمَ الأَمْر)، واخْتِيَار مَجْمُوعَة لتَنْفِيذ الاختبار التَّجْرِيبيّ والخروج بتحليل دقيق عَمَّا إذا تَمَّ تَنْفِيذ الفِكْرَة علَى نِطَاقٍ أَكْثَر اتِّســــاعًا، لذلك عَلَيْهِ الانتباه الكامل والتامّ لجميع التَّفاصِيل المُرْتَبِطة بالفِكْرَة.

هذه المَرْحَلَة يَجِب أن يتوقَّف فِيهَا رَائِد الأَعْمَال عن الحُلم من أجل التَّرْكِيز فَقَطْ علَى حلّ المُشْكِلات ولَيْسَ اســــتعراض الإيجابيَّات، سيَحْتَاج للتَّفكير كذلك في الاتِّصَالات

الدَّاخِلِيَّة وخُطَّة النَّشْر: هل يقوم بتوصيل أَهْدَاف عمله ورســـالته بقُوَّة كافية، أم لا؟ فمفتاح نجاحه وبروز فِكْرته يعتمد علَى ردود الفِعْل تِجَاهها، لذلك يَجِب أن يشـــاهد ويســـتمع ويشـــارك فَرِيق عمله وأَصْحَاب المَصْلَحَة المعْنيين بعمله، هَذِهِ هِيَ فرصته الكبرَى للحدّ من المَخَاطِر بِشَكْلٍ كبيرٍ.

المَرْحَلَة الثَّانِية: توثيق الفِكْرَة Documentation:

إنَّ القِيمَة لا تكون في الفِكْرَة المُجَرَّدة بل في العثور علَى البراهين والأدِلَّة الَّتِي تُؤَكِّد أنَّها فِكْرَة عبقريَّة وقابلة للتَّحْقِيق، لِذَلِكَ علَى رَائِد الأَعْمَال توثيق كَافَّة التَّفاصِيل الَّتِي تخصّ الفِكْرَة لحظةً بلحظة؛ بالتاريخ واليوم والسَّاعَة إذا أمكن ذلك.

وتشـــتمل مَرْحَلَة التوثيق أيضًا علَى إِجْرَاء بحثٍ جَيِّد عن تفاصيل الفِكْرَة؛ للتَّأَكُّد من بـــراءة الاختراع لها وإثبات أنَّها فريدةٌ ولم يســـبق لأحد العَمَل عَلَيْهَا، وهنا قَد يكُون من الوارد ألَّا تكُون الفِكْرَة مسبوقة، ولَكِنَّ الاختلاف يكون في الطُّرُق المُسْتَخْدَمَة في التَّنْفيذ، ما يجعل الفِكْرَة جَدِيدَة تمامًا.

وهنا لا بُدَّ من الإشارة إلَى أنَّ عَدَم المَعْرِفَة بوجود اختراعٍ ما لا يَعْنِي أنَّه غير موجود، فالعَدِيـــد من الاختراعات تَمَّ توثيقهـــا لكنَّها لم ترَ النُّور، ومن ثَمَّ فعلَى رَائِد الأَعْمَال المُبْتَكِر، تحرِّي الدِّقَّة جَيِّدًا، ومُحَاوَلَة تَطْوِير فِكْرَته حتَّى وإن كَانَت قَد استُخْدِمَتْ من قبل، فلكلِّ شـــخصٍ طريقته المُمَيَّزَة والفريـــدة في العرض والتَّنْفيذ، ولِذَلِكَ علَى رَائِد الأَعْمَال أن يجعل ابْتِكَاراته تُلامِس شـــيئًا جديدًا يمنحها الرَّوْنَق والتَّمَيُّز عن الأَفْكَار الأخرَى الَّتِي سبقتها.

وَكَذَلِكَ يشمل نِطَاق التوثيق البَحْث عن سُوق لِهَذِهِ الفِكْرَة، وتَحْدِيد ومَعْرِفَة المُنَافِسِينَ، وما الَّذِي تُقَدِّمه الفِكْرَة لتتفوَّق عليهم، وما هُوَ الشَّيْء المُمَيَّز فيها، وما هِيَ نِقَاط ضَعْفها وقُوّتها... إلخ ما يعطي رَائِد الأَعْمَال دفعة إيجابيَّة أَمَام المُسْتَثْمِرِينَ والمُمَوِّلِينَ، ويُيَسِّر عَلَيْهِ تَحْوِيل الفِكْرَة إلَى مَشْرُوع.

المَرْحَلَة الثَّالِثة: تَسْوِيق الفِكْرَة Marketing

ثُمَّ يأتي دَوْر تَسْـــوِيق الفِكْرَة بأيٍّ من طرق التَّسْـــوِيق المعروفـــة، والعَمَل علَى إِيجَاد مستثمِر لِتَمْوِيل الفِكْرَة، أو بيع ترخيصها للْغَيْر من أجل تَنْفِيذها، فلقد حصلوا بالفِعْل في المَرَاحِل السَّابِقَة علَى أدِلَّة واضحة ومُقْنِعَة تُؤكِّد أنَّ هَذِهِ الفِكْرَة رائعة حقًّا، ويعرفون بالضَّبْطِ كَيْفَ يَنْبَغِي تَنْفِيذها. ولا شَـــكَّ أنَّ اتِّبَاع هَذِهِ الخُطُوَات ســـيحفظ علَى رَائِد الأَعْمَال حقّه المَاليّ والقَانُونيّ، ويُتِيحُ له التصرُّف في فِكْرَته واختراعه كيفما شاء.

ثمَّة خطأ شـــائع في هَذَا الإطار؛ حَيْثُ نرَى أنَّ معظم الشَّـــبَاب الرَّاغِبِينَ في إنشـــاء مَشْرُوع صَغِير يبحثون عن التَّمْوِيل أوَّلًا وقبل أيّ شيء، معتقدين بِنَجَاح فِكْرَتهم بِشَكْلٍ مطلـــقٍ، وحتَّى قبل اختبارها علَى الأرض، وهَذَا أمرٌ غير صحيح في مُطْلَقِهِ؛ إذ يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال تَطْوِير فِكْرَته من خِلال عددٍ من الخُطُوَات اللَّاحِقَة علَى تَسْـــجِيل الفِكْرَة، **ولَعَلَّ أبرز وأهمّ تِلْكَ الخُطُوَات ما يلي:**

- **تحديد الأَعْمَال والمَهَامّ:** فحتَّى تتحوَّل الأَفْكَار إِلَى مَشْرُوعَات صغيرة في الوَاقِع؛ فَلا بُدَّ مِن احتوائها علَى الحِسّ الاجْتماعيّ إضافةً إِلَى الحِسّ التِّجارِيّ، مع وضوحهما معًا من خِلال تَحْدِيد الخُطُوَات والمَهَامّ الَّتِي تُؤَدِّي إِلَى إفادة المَشْرُوع؛ اجتماعيًّا وتجاريًّا.
- **التَّحَقُّـــق من قُوَّة الفِكْرَة:** إذا أردت مَعْرِفَة هل يُلَبِّي مَشْرُوعك تطلُّعات السُّـــوق الَّذِي ترغب في دخوله، ومَعْرِفَة إِلَى أيّ مدًى تســـتطيع المُنَافَسَـــة مع الشَّرِكَات الأخرَى في نَفْس المَجَال؛ فتحقَّق من قُوَّة الفِكْرَة، واسأل المتخصِّصِينَ هل فكرتك تسير بالتوازي مع مُتَطَلَّبَات العَمَلاء، أم تسبقهم للأمام فتستغلّ هَذِهِ الفُرْصة، أم مُتَأَخِّرَة عنهم فتقوم ببعض التَّغْيِيرات الَّتِي تُلَبِّي احْتِيَاجَات السُّوق.
- **حِمَايَـــة الحقوق:** إذ يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال حِمَايَة وإدارة المُنْتَجَات، والعَلامَات التِّجَارِيَّة، والتَّرَاخِيص، الَّتِي تسمح لشركته بالازدهار وحِمَايَة حُقُوقها فيما بعدُ.
- **تمييز حجم وقيمة المَـــشْرُوع:** فتواجد القياس الموضوعـــيّ للمُتَغَيِّرَات دَاخِل إجراءات المَشْرُوع؛ يُمكّن من فَهْم نَتَائِج القَرَارَات الَّتِي تَمَّ اتِّخَاذها، ممَّا يُساعِده فيما بعد علَى تَقْدِير مدَى حجم المَشْرُوع المُتَوَقَّع في المُسْتَقْبَل.

- **التَّوَاصُل مع العَمَلَاء:** لتَحْقِيق تحالُف اســـتراتيجيّ مع المُسْتَهْلِك، لذا، علَى رَائِد الأَعْمَال أن يبحث عن طرق التَّوَاصُل المُناســـبَة بينه وبين عُمَلاء المَشْرُوع، سواءً بشَكْلٍ مباشر، أو غير مباشر، كأن يكون ذَلِكَ عن طَرِيق الموقع الإِلِكْتِرُونيّ للشَّركة، أو من خِلال شبكات التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ، أو البريد الإِلِكْتِرُونيّ، ونحو ذلك.
- **التَّأْكِيـــد علَى التَّنَوُّع:** وذَلِكَ حتَّى تحافظ الـــشَّركَات علَى وجودها وبقائها في السُّوق؛ من خِلال استمرار إِجْرَاء البحوث وتنمية الأَفْكَار الجَدِيدَة لتحويلها إلَى فُرَص تجاريَّة واعِدَة قادرة علَى المُنَافَسَة في سُوق العَمَل.

أنماط التَّفْكير بَيْنَ الأُفُقِيّ والعَمُودِيّ

وهذا ينقلنا إلَى نقطةٍ جوهريَّة تتعلَّق بأنماط التَّفْكير ومســـاحات تلْكَ الأنماط، فعند التَّفْكير في مَشْرُوع صَغِير أو إنشـــاء شَركَة رياديَّـــة، يُمْكننا أن نفكِّر فِيهَا بطريقتين اثنيتن؛ هما التَّفْكير العَمُودِيّ (التَّقليدِيّ)، والتَّفْكير الأُفُقِيّ (الإِبْدَاعيّ)، وإن كَانَ كُلّ منهما بشَكْلٍ عامّ يهدف في الأخير إلَى جمع المَعْلُومَات، واسْتِخْدَامهَا بالطَّرِيقَة المثلى. فالتَّفْكير العَمُودِيّ (التَّقليدِيّ)، يهدف إلَى الوُصُول إلَى الحَلّ الصحيح لمشكلة أو حاجة حياتيَّة ما، أمَّا التَّفْكير الأُفُقِيّ فيهدف إلَى إثراء هَذَا الحَلّ الصحيح بآفاق أَكْثَر رحابة؛ حَيْثُ يقوم التَّفْكير العَمُودِيّ بانتقاء طريق، واستثناء طرق أخرى، أمَّا التَّفْكير الأُفُقِيّ (الإِبْدَاعيّ)، فإنَّه لا ينتقي طريقًا بقدر ما يبحث عن فتح طرق أخرى(1).

وفي حالة التَّفْكير العَمُودِيّ يختار الشَّـــخص الطَّرِيق الأَسْلَم والأقصر لحَلّ المُشْكِلَة، أمَّـــا في التَّفْكير الأُفُقِيّ فَهُنَاك بدائل مُتَعَدِّدَة لحَلّ تلْكَ المُشْـــكِلَة، كذلك في التَّفْكير العَمُـــودِيّ نَبحث عن مداخل مُخْتَلِفَة حتَّى الوُصُول لمَدْخَلٍ واحدٍ مناســـب، ولكن في التَّفْكير الأُفُقِيّ نَستمرّ في توليد مداخل عديدة قَدْر استطاعتنا حتَى بعد التَّوَصُّل إلَى المَدْخَل الوَاحِد الصحيح.

1. آل الشـــيخ، عبدالله بن عبدالعزيز. "طرائق التَّفْكير المُخْتَلِفَة"، صحيفة الرياض الســـعوديَّة، 19 سبتمبر 2006م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 22 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/Zy5gm

ومن بَيْن الفروق الأخرَى بَيْن نَمَطَي التَّفْكيرين؛ أنَّ التَّفْكير العَمُودِيّ يحاول الشَّخْص فيه اخْتِيَار أَفْضَل الطُّرُق، ولكن في التَّفْكير الأُفُقِيّ يقوم بابْتِكَار وتوليد طرق مُتَعَدِّدَة تُــؤَدِّي إلَى ذات الأثــر؛ من أجل خلق هَذَا الاتِّجَاه الجَدِيد. وإذا كَانَ الشَّــخْص في التَّفْكير العَمُودِيّ يســير في اتِّجَاه مُحَدَّد بوضوح من أجل حلّ مُشْــكِلَة ما مُستخْدِمًا وسِــيلَة مُحَدَّدَة، فإنَّه في التَّفْكير الأُفُقِيّ يســير من أجل الحركة ذاتها من أجل بلوغ آفاق أوسع وتَحْقِيق نجاحات أَكْثَر.

في التَّفْكير العَمُودِيّ يتحرَّك الفَرْد بطَرِيقَة مُحَدَّدَة باتِّجَاه ما، مهتديًا بتجارب الآخَرِينَ، ولكِنَّه في التَّفْكير الأُفُقِيّ يُمْكِنه أن يعبث بالتَّجارب والنَّماذج والرُّمُوز والأَفْكَار، ولا يُعَدُّ التَّغْيير والحركة نِهَايَة المطاف، بل هما محاولة لإعادة تشــكيل أنماط التَّفْكير والبُعْد بِهَا عن التَّقْلِيدِيَّة والمباشرة.

بعبارة أخرى؛ في التَّفْكير التقليديّ العَمُودِيّ يقول المرء: "أنا أعرف الشَّيْء الَّذِي أبحث عنــه." أمَّا في التَّفْكير الأُفُقِيّ فإنَّه يقول: "أنا أبحث، ولكِنَّنِي لن أعرف ما أبحث عنه حتَى أجده"، فالتَّفْكير العَمُودِيّ، إذن، تحليليّ، أمَّا التَّفْكير الأُفُقِيّ فَهُوَ استثاريّ، ومن أجل التَّمَكُّن من اسْــتِخْدَام الخَصَائِص الاســتثاريَّة للتَّفكير الأفقيّ، فعلينا أن نكون قادرين علَى متابعة خَصَائِص التَّفْكير العَمُودِيّ الانتقائيَّة(1).

وبينما يُعَدّ التَّفْكير العَمُودِيّ تفكيرًا تسلسليًّا، فإنَّ التَّفْكير الأُفُقِيّ وثَّاب، فالأَوَّل يمضي المــرء فيه خطوة واحدة في كُلّ مَرَّة، وتعتمد كُلّ خطوة علَى ما ســبقها من خُطُوَات وترتبــط بِهَا ارتباطًا وثيقًا، وعند التَّوَصُّل إلَى نَتِيجَة ما تَكُون صِحّتُها مُثْبَتَة بِسَــبَب صِحَّة الخُطُوات الَّتِي أدَّت إليها، أمَّا في الثَّاني فَلا داعي لأن تَكُون الأَفْكَار تسلسليَّة؛ إذ يُمْكِن للشخص القَفْز إلَى الحَلّ مَرَّة واحدة، ومن ثَمَّ العودة ليَسُدَّ الفجوة، وهكذا.

1. البريفكاني، سعدي. الفرق بَيْن التَّفْكير الإِبْدَاعيّ والتَّفْكير العَمُودِيّ، منتدَى التَّفْكير الإِبْدَاعيّ، 22 يونيو 2008م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 26 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/b8jP3

في التَّفْكـــير العَمُودِيّ أيضًا يَجِب أن تَكُون جَمِيـــع خُطُوَات العَمَل صحيحة، أمَّا في الأُفُقِيّ فَلا داعي لذلك؛ إذ إنَّ جوهر التَّفْكير العَمُودِيّ هُوَ وجوب صِحَّة جَمِيع خُطُوَات العَمَل، وبدون هَذِهِ الضرورة لن يعمل التَّفْكير المنطقيّ ولا الرياضيَّات، بعكس التَّفْكير الأُفُقِـــيّ؛ إذ لا حاجة فيه لأنَّ تَكُون جَمِيـــع الخُطُوَات صحيحة ما دامت النَّتيجة، في الأخير، صحيحة[1]، فعند بناء جسر مثلًا فإنَّ أجزاءه لا تسـند نفسها بنفسها في كُلّ مَرْحَلَة من مَرَاحِل البناء، ولَكِنَّ عند تركيب آخر جزء في مكانه فإنَّ الجسر كُلّه يَسْنِد نفسه ذاتيًّا.

خلاصة الأَمْر إذن، أنَّنا لسـنا بصدد الادِّعاء بجدوَى أحدهما دون الآخر، فكلاهما مُهِمّ في حَدّ ذاتـه، فالتَّفْكير الأُفُقِيّ والتَّفْكير العَمُودِيّ يُتَمِّم أحدهما الآخر، فالأَوَّل مفيـدٌ لتوليد أَفْكَار ومداخل جَدِيـدَة، والثَّانِي يفيد في تعميقها وتَطْوِيرها، وإذا كَانَ التَّفْكير الأُفُقِيّ يزيد من فاعليَّة التَّفْكير العَمُودِيّ بِتَقْدِيمه بدائل كثيرة للانتقاء منها، فإنَّ التَّفْكير العَمُودِيّ يضاعف من فاعليَّة التَّفْكير الأُفُقِيّ بحسـن اسْتِخْدَام الأَفْكَار التوالديَّة وتطبيقها[2].

1. الرطيـل، محمـد. "التَّفْكير المَنْطِقِيّ والتَّفْكير الإِبْدَاعِــيّ"، موقع كنانة أون لاين، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 26 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/m6efZY
2. البريفكاني، سعدي. "الفرق بَيْنَ التَّفْكير الإِبْدَاعِيّ والتَّفْكير العمودِيّ"، مرجع سابق.

المَبْحَث الثَّالِث

الفِكْرَة.. وتَحْدِيد المَخَاطِر

تنطــوي العَمَليَّة الرِّيَادِيَّة في جوهرها علَى القيام بعَمَليَّات ابْتكَاريَّة تهدف لتَحْقِيق التَّغْيير الإيجابيّ في المُجْتَمَع والنِّظَام الاقْتصاديّ علَى وجه التَّحْديد، لكنَّها في الوَقْت ذاته تشــتمل علَى قَبول القيام بوظائف مُتَنَوِّعَــة؛ إداريَّة وفَنِّيَّة ومَاليَّة، تحمل بَيْن طيَّاتها الكَثِير من المَخَاطِر المُخْتَلفَة، فريَادَة الأَعْمَال هِيَ الاســتعداد لإدارة وتنظيم وتَطْوِير المَشَارِيع الابْتكَاريَّة بالتَّزَامُن مع التأثُّر بالمَخَاطِر بهَدَف بلوغ الأَرْبَاح، وهِيَ أيضًا النَّشَاط الَّذي يهتمّ بتأسيس الأَعْمَال المُخْتَلِفَة من أجل تَحْقِيق الرِّبْح مع تَقْدِير المَخَاطر المُتَرَتِّبَة علَى ذلك.

وتمــرّ العَمَليَّة الرِّيَادِيَّة -بدءًا من مَرْحَلَة التَّفْكــير الإبْدَاعيّ، وتَحْلِيل وتقييم الأَفْكَار، ومرورًا بتَدْشِين المَشْرُوعَات، وانتهاءً بالتَّوَسُّع في الأَعْمَال وتَحْقِيق الأَهْدَاف المنشودة- بالكَثِير من المَخَاطِر، ســواءً المَاليَّة أو الإداريَّة أو التَّسويقِيَّة، أو حتَى المُخَاطَرة بالوَقْت والجهد؛ فقد تُؤَدِّي ممارســات التَّوْظِيف غير المحســوبة لســداد تعويضات كَبِيرَة أو مطالبات بالتزامات عَامَّة، وقَد يتســبَّب تأجيل عَمَليَّات الصيانة والمَهَامّ الفَنِّيَّة الحَيَوِيّة إلَى توقُّف الإِنْتَاج ونفقات ضخمة، كَمَا أنَّ خســارة المُعَدَّات أو فُقْدَان البَيَانَات بِسَــبَب اندلاع حريق ما تُؤَدِّي لتوقُّف العَمَل نهائيًّا.

وَبذَلِــكَ تصبح المُخَاطَرَة من العَوامِل الرَّئِيسَــة في حيــاة رُوَّاد الأَعْمَال، الَّتِي تَتَطَلَّب تَنْفِيذ مَجْمُوعَة من الإِجْرَاءَات لحِمَايَة المَشَــارِيع النَّاشِــئَة من الفَشَــل، وتعزيز قدرة أصحابهــا علَى تقييم هَذِهِ المَخَاطِر وتحمُّلها وتجاوزها. لكنَّ ذَلِكَ يَحْتَاج من الأَسَــاس توافر خَصَائِص شــخصيَّة وتنظيميَّة مُعَيَّنَة في رَائِــد الأَعْمَال أو مَالِك المَشْرُوع، مثل: الثِّقَة بالنَّفس، والقابليَّة للتَّعَلُّم واكتســاب الخِبْرَة، والقُدْرَة علَى القيادة والإِدَارَة والرُّؤية الاسْتراتِيجِيَّة بعيدة المدَى والالتزَام.

أَنْوَاع مَخَاطِر الفِكْرَة

كما ذكرنا سابقًا فإنَّ التَّفْكِير الإبْدَاعيّ لَيْسَ خاليًا من المَخَاطِر، ومن ثَمَّ يجب علَى رَائِد الأَعْمَال التَّرْكيز في توقُّع المَخَاطِر ذات الصِّلَة بفِكْرَته الجَدِيدَة، والنَّظَر في العواقب المُحْتَمَلَة في حالة حدوثها وتَحْدِيد مدَى أهَمِّيَّة كُلّ خَطَر في جدوَى فِكْرَته، ولِذَلِكَ سنستعرض أربع **مَخَاطِر قَد يتعرَّض لها رَائِد الأَعْمَال أو صَاحِب المَشْرُوع النَّاشِئ، وهي:**

- **المَخَاطِر التَّنْظيمِيَّة:** وتتَّصل بالتشريعات القَانُونيَّة واللَّوَائح الَّتِي تَفْرِضُهَا الجِهَات الحُكُوميَّة والخَاصَّة ذات الصِّلَة بمجال عمل الفِكْرَة أو المَشْرُوع الجَدِيد، وهنا قَد تتناسب الفِكْرَة مع اللَّوَائح أو قَد تَحْتَاج لتعديلات طفيفة أو كبيرة، أو رُبَّمَا لا تتناسب الفِكْرَة مع هَذِهِ التشريعات علَى الإطلاق وستُؤَثِّر عَلَيْهَا سلبًا، ومن ثَمَّ يُصبح إلغاؤها هُوَ الأَمْر الحَتْمِيّ لتَجَنُّب هَذَا النَّوْع من المَخَاطِر.

  ويُعَدّ توقُّع الظُّرُوف التَّشريعيَّة والتَّنْظِيمِيَّة، وتفسيرها وتَنْفِيذها تحدِّيًا صعبًا لرَائِد الأَعْمَال؛ نظرًا لتعدُّد وتعقُّد القوانين واللَّوَائح ما يجعل من المستحيل تفسيرها دون مشورة مُكَلِّفَة من ذَوِي الاختصاص.

- **مخاطر التَّنْفِيذ:** وتتعلّق بما إذا كَانَت الفِكْرَة مُناسِبَة للغَرَض الَّذِي ينوي رَائِد الأَعْمَال تَحْقِيقه مِنْهَا أم لا، وما إذا كَانَ بإمكانه تَنْظِيم العَنَاصِر البَشَرِيَّة المُدَرَّبة والمُعَدَّات المُناسِبَة وضبط عَمَلِيَّات الإِنْتَاج والتَّسْوِيق والإِدَارَة وغيرها من أَدْوَات التَّحَكُّم الصحيح لتوفير مستوًى ثابتٍ من الأَدَاء.

  فإذا ما كَانَت الخِبْرَة والمَوَارِد متوافرة وموثوقًا بها، فمن المحتمل أن تكون مَخَاطِر التَّنْفِيذ منخفضة، وإذا ما بدا العكس؛ أيْ: أنَّ الخِبْرَة والمَوَارِد سَيَكُونُ من الصعب تَطْوِيرهما أو اكتسابهما، فعندئذ يكُون الخطر أَكْبَرَ بكثير ويَجِب التَحْقِيق فيه بعناية، وإذا ما كَانَت الخِبْرَة والمَوَارِد غير متوافرة الآن أو في المُسْتَقْبَل القريب، فسَيَكُونُ حينها من الأَفْضَل التخلِّي عن الفِكْرَة من الأَسَاس.

ولتَجَنُّب هَذَا النَّوْع من المَخَاطِر يَجب أن يطرح رَائِد الأَعْمَال علَى نفسه بَعْض الأَسْئِلَة المُهِمَّة ويجيب عَلَيْهَا، مثل: ما هِيَ المَهَامّ الرَّئِيسَة للفكرة والمَشْرُوع؟ ما هُوَ الإطار الزمنيّ للإنتاج والتسليم؟ هل سَيَكُونُ التَّنْفِيذ التَّدْرِيجِيّ للفكرة خيارًا جَيِّدًا؟ هل سَيَكُونُ من الأَفْضَل التَّنْفِيذ السَّرِيع لتَجَنُّب فقدان التَّرْكِيز والتشتُّت؟ هل يُمْكِن التَّعَلُّم من الأخطاء وتصحيح المشاكل غير المُتَوَقَّعة علَى الفَوْر؟

والفِكْرَة الَّتِي تَحْتَاج جهدًا كبيرًا في التَّنْفِيذ والتَّنْمِيَة تَتَطَلَّب التزامًا مُسْتَمِرًّا وطويلًا بالوَقْت والطَّاقَة والمَوَارِد، وسيظلّ هُنَاكَ احتمال أنَّ صَاحِب الفِكْرَة قَد لا يكُون قادرًا علَى تَوْفِير عَوامِل التَّنْفِيذ النَّاجِح لها، ومن ثَمَّ تُعَدُّ مُخَاطَرَة كبيرة وقَد لا تُؤَدِّي النَّتَائِج المَطْلُوبَة كَمَا كَانَ مُتَوَقَّعًا منذ البِدَايَة، فيزداد خَطَر التَّنْفِيذ مع التَّعْقيد الفَنِّيّ للفكرة.

- **مخاطر التَّبعيَّة:** وتقع هَذِهِ المَخَاطِر عِنْدَمَا تَعْتَمِد الفِكْرَة في الانطلاق والاستمرار علَى بَعْض مُؤَسَّسَات القِطَاع العَامّ أو الخَاصّ، فهذا يَعْنِي لرَائِد الأَعْمَال فُقْدَان سَيْطَرَتِهِ علَى مُجْرَيَات الأُمُور وخسارة سُلطته الإداريَّة والتَّنفيذيَّة؛ فَقَطْ لأَنَّه يَجب عَلَيْهِ الاعْتِماد علَى شيء أو شَخْص أو جهة ما لا يُمْكِنه التَّحَكُّم فِيهَا أو الاعْتِراض علَى قراراتها.
- **مَخَاطِر التوقيت:** يُقصَد بِهَا المَخَاطِر النَّاتِجة عن سوء توقيت تَنْفِيذ الفِكْرَة وإطلاق المَشْرُوع في السُّوق، فربما يكُون التَّوْقيت باكرًا أو مُتَأَخِّرًا ما يتسبَّب في حدوث مَخَاطِر عدَّة قَد تُؤَدِّي للفَشَل، ومن ثَمَّ إذا لم تكن الفِكْرَة "جاهزة" للتَّنْفيذ في الوَقْت المِثَالِيّ، فقد تنقضي تمامًا ويُكتب لها النِّسْيَان.

عَوامِل مَخَاطِر الفِكْرَة

وفي إطار الحديث عن الفِكْرَة ومُحَدِّدَاتها ومراحل تَطْوِيرها ومُتَطَلَّبَاتها، لا بُدَّ من الإشارة هُنَا إلَى أهَمِّيَّة تَقْيِيم عَوامِل المَخَاطِر المُتَعَلِّقَة بالفِكْرَة، إذ يَجب تَقْدِير المَخَاطِر قبل تَنْفِيذ الفِكْرَة، والتَّأَكُّد من أنَّ فِكْرَة المَشْرُوع تُلَبِّي احْتِيَاجَات العَمَلاء.

وهنا يُمْكِن القـــول إنَّ بَعْض المَشْرُوعَات القَائِمَة علَى أفكارٍ إِبْدَاعيَّة لم تنجح في تلبية مُتَطَلَّبَات السُّـــوق، بسبب عَدَم تلافيها لعددٍ من المَخَاطِر الَّتِي هي في حدّ ذاتها عَوامِل فَشَل للفكرة وللمَشْرُوع القائم عَلَيْهَا، **ومنها:**

- **عدم القيام بأبحاث وافِيَة علَى المُنْتَج** وما يتَّصِل به من تَحْدِيد الجُمْهُور المُسْتَهْدَف منه والسُّوق المُنَاسِبَة قبل إطلاقه، فقد يكُون المُنْتَج مثيرًا للاهتمام لَكِنَّه لا يُبَاع في السُّوق المُنَاسِبَة له، أو لم يَتِمّ تَحْدِيد الجُمْهُور المُسْتَهْدَف بدِقَّة، مِمَّا يُؤَدِّي إلَى عَدَم تركيز الحملة التَّسوِيقِيَّة علَى الجُمْهُور الصحيح.
- **اســـتهلاك معظـــم الميزانيَّة في تصنيع المُنْتَج**، مِمَّا يُؤَثِّر علَى ميزانيَّة تَسْـــوِيقه وإطلاقه وبيعه، فإطلاق المُنْتَج وتَسْـــوِيقه لا يقلّان أهَمِّيَّة بأيّ شكلٍ من الأشكال عن عَمَلِيَّة تصنيعه والاهتمام بجَوْدَتِه.
- **عدم قدرة المشـــتري علَى ملاحظة المَزَايَا الرَّئِيسَة للمُنْتَج** وما يُمَيِّزه عن المُنْتَجَات المُنَافِسَـــة، وهنا يكُون دَوْر التَّسْـــوِيق في إبراز مَزَايَا المُنْتَج ومدَى تفرُّده عن باقي المُنْتَجَات المتوافرة في السُّـــوق، فإذا ما فَشَلت حملات التَّسْوِيق في ذَلِكَ فإنَّ نِسَب فَشَل المُنْتَج ستتزايد بِصُورَة كبرى.
- **إهمال تثقيف المُسْتَهْلِكِينَ أو العَمَلاء** في حال ما إذا كَانَ المُنْتَج يخدم فئة جَدِيدَة، لإقناعهم بأهَمِّيَّته ومِن ثَمَّ شرائه.
- **عدم إيمان فَرِيق المَبِيعَات بمَزَايَا المُنْتَج الَّذِي يبيعه**، ما يُؤَثِّر سلبًا في إقناع العَمَلاء بِجَوْدَتِه، ومِن ثَمَّ يفقدون رغبتهم في اقتنائه، فرجل المَبِيعَات هُوَ الوسيط المباشر بَيْن المُنَظَّمَة وعملائها.
- **أن تأخذ عَمَلِيَّة التَّوزيع وقتًا أطول ممَّا كَانَ مُتَوَقَّعًا**، أو أن يتأخَّر توافُر المُنْتَج في السُّوق بعد إطلاقه، فهذه العَوامِل تُؤَدِّي لغياب الثِّقَة بالجِهَة المصنِّعَة وفقدان الرَّغْبَة في اقتناء مُنْتَجَاتها.
- **عدم تثقيف قنوات البَيْع حول المُنْتَج الجَدِيد** مِمَّا يؤخِّر بيعها بالمحالّ ونقاط التَّوْزِيع.
- **أن يفتقر المُنْتَج لاختبار رسميّ مُستقِلّ** يدعم المواصفات الفَنِّيَّة المعتمَدَة.
- **تَطْوِير الحملة التَّسوِيقِيَّة من قِبل الشَّرِكَة المُصَنِّعَة نفسها**، مِمَّا يُؤَدِّي إلَى افتقاره للموضوعيَّة وفقدان ثِقَة العَمَلاء به.

- **عدم اختبار المُنْتَج من قبَل المُسْتَهْلِك**، ومن ثَمَّ يبقَى الاعتقاد بأهَمِّيَّته وفائدته لدَى الشَّرِكَة المصنِّعة فقط، في حِين تغيب هَذِهِ الأهَمِّيَّة عن حسِّ المُسْـتَهْلِكِينَ ما يُؤَدِّي إلَى ركود المُنْتَج لفترات طويلة.

إدارة مَخَاطِر الفِكْرَة

ومن المَخَاطِر السَّابقَة يمُكن تَوَقُّع حجم الخسائر الَّتِي قَد تسبِّبها لِصَاحِب الفِكْرَة، ممَّا يُحتم عَلَيْهِ التَّفْكير الجدِّيّ والمُسْـبَق بشـأن كيفيَّة التعَّاطي معَهَا والوُصُول بمَشْرُوعه إلَى الأَهْدَاف المنشودة، ومن أَفْضَل السُّبل لإدارة مَخَاطِر الفِكْرَة والمَشْرُوع القائم عَلَيْهَا:

- **دراسة المَشَارِيع المماثلة السَّابقَة:** وذَلِكَ عن طَرِيق تَقْيِيم موقفها والتَّعَرُّف الدَّقيق علَى المَخَاطِر الَّتِي تعرَّضت لها، ونتائجها، وكيفيَّة تجاوزها، ما يُساعِد علَى التَّنَبُّؤ بالمَخَاطِر المُحْتَمَلَة، ووضع خُطَّة شَامِلَة للتَّصَدِّي لها، وفي هَذَا الصَّدد يمُكن لرَائِد الأَعْمَال الاستفادة من الاستشـارات الفَنِّيَّة والإداريَّة والدَّعْم الفَنِّيّ المقدَّم من المُؤَسَّسَات التَّنْمَويَّة والتَّمْويليَّة الدَّاعِمَة للمَشَارِيع الصَّغِيرَة والأَفْكَار الرِّيَادِيَّة.
- **تجهيز المُنْشَـأَة من البدَايَة لتحمُّل المَخَاطِر:** ويَتِمّ ذَلِكَ من خِلال اسْـتِخْدَام اسْـتِراتِيجِيَّة موحَّدة لإدارتها، والتَّحالف مع المُنْشَـآت الأخرَى ذات الصِّلَة الَّتِي يمُكنهـا تَوْفِير القُدُرَات والمَوَارِد الَّتِي يُكْمِـل بعضُها بعضًا، والحقيقة أنَّ غالبيَّة شَرِكَات الأَعْمَال تسـعَى لبلوغ أدنَى حدٍّ من المُخاطرة في أعمالها، لكن في حالة كَانَت استراتيجيّتها مُوجَّهة للهروب منها، فسوف يتسبَّب ذلك في وصولها لأكبر مُخاطرة وعَوامِل للفشَـل، أمَّا المُنشـآت الرِّيَادِيَّة الَّتِي تمَتْلِك قدرةً علَى القياس العقلانيّ للمخاطر المحتمَلَة، فيَتَمَكَّن أصحابها من تَقْدِير وفَهْم المَخَاطِر بِشَـكْلٍ مناسب وتجاوزها بأَفْضَل السُّبُل.
- **تأمـين رَأْس المَال:** أيْ: أن يَتِمّ تأمين جزء مـن رَأْس المَالِ عبر التَّمْويل الذَّاتيّ أو مـن خِلال بَعْض الـشُّرَكاء والمُموِّلِينَ، وذَلِكَ من خِلال تَكْوين أو شراء أصول

ذات قيمة مَادِّيَّة كبرَى للمَشْرُوع يمُكِن بيعها واســترداد جزء من رَأْس المَالِ حال فَشَــل المَشْرُوع، أو يمُكِن كَذَلِكَ اعتبار مصروفات استخراج التَّراخِيص والوثائق اسْــتِثْمَارًا مؤجَّلًا يمُكِن اســتعادته بقيمة مَادِّيَّة أعلَى أو بنفس تكلفته، فكلّ ذَلِكَ يُساهِم في تقليل المُخَاطَرة بِنِسْبَة كبيرة.

- **التَّغْطيــة التَّأمِينيَّة:** من أبرز طرق الحِفَاظ علَى المَشْرُوع من المَخَاطِر الحُصُول علَى التَّأْمين الكافي لتغطيتها عن طَرِيق شراء الخِدْمَات التَّأمِينيَّة ومن ثَمَّ تَحْوِيل الالتزامات المَالِيَّة المُتَعَلِّقَة بالخســارة إلَى شَرِكَة التَّأمين، لكن يَجِب التَّأكيد علَى أهَمِّيَّة دِرَاسَــة عُقُود التَّأمين قبل توقيعها، ومَعْرِفَة حدود التَّغْطية التَّأمِينيَّة حال حُدُوث أيَّة مشكلات فيما بعد، فهذا يضمن أَفْضَل حِمَايَة للمَشْرُوع النَّاشئ.
- **تحويل المَخَاطر:** نقل مَسْؤُولِيَّة المَخَاطِر إلَى أَصْحَاب المَصْلَحَة المُتَوَقَّعِينَ "الوكلاء، الشُّرَكاء، المُوَظَّفين، المُمَوِّلينَ..." ومشــاركتهم إيَّاها، من الوَسَائِل ذات الجَدْوَى الكبرَى في الحِمَايَة منها، ويمُكِن تَحْوِيل المَسْــؤُولِيَّة من خِلال طرق عدَّة، مثل: تأجير مُنْشَــآت المَشْرُوع ومُعَدَّاته بدلًا مــن امتلاكها، ومن ثَمَّ تنتقل الالتِزَامات الخَاصَّة بهَا كاملةً أو جزئيًّا إلَى المؤجِّر.

ويمُكن أيضًا تَجَنُّب أســلوب نِقَاط التَّوزيع المُتَعَدِّدَة واللُّجُوء إلَى التَّسليم المُبَاشِر من المُورِّدِينَ إلَى العَمَلاء وفي وقت محدَّد، فبذلك تقلُّ المُخَاطَرة بِنِسْبَة كبيرة، لا سِــيَّمَا إذا كَانَ المُنْتَج لا يتأثَّر بالوَقْت؛ إذ يمُكِن أن يُؤَدِّي تأخير التَّسليم إلَى نَتَائِج سلبيَّة وإفساد العَلاقَات مع العَمَلاء.

ومن سُبُل تَحْوِيل المَخَاطِر الاسْــتِعَانَة بمقاولين أكْفَاء يمُكِنهم تخفيض مَخَاطِر العِمَالة وتقليل الالتِزَامات الخَاصَّــة بالمُنْتَجَات ذات المَخَاطِر المرتفعة إلَى الحدّ الأدنى، بِالإِضَافَة إلَى إمكانيَّة الاسْــتِعَانَة بالاتِّفَاقيَّات عديمة الضَّرَر، وهِيَ تِلْكَ العُقُــود الَّتِي تُحَــوِّل المَخَاطِر القَانُونيَّة والمَالِيَّــة إلَى أطراف أخرَى غير مَالِك المَشْرُوع وبصِفَةٍ قَانُونيَّة واضحة.

- **التَّحَكُّم الكامل:** يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال وقبل الإقبال علَى أيَّة خطوة فعليَّة دِرَاسَة اسْــتِراتِيجِيَّة العَمَل الَّتِي سيتبعها فيما بعد لتَنْفِيذ فِكْرَته، وتقييمها تقييمًا شاملًا من حَيْثُ المصروفات والمُنْشَآت والمُعَدَّات والعَنَاصِر البَشَرِيَّة والعَمَلِيَّات الإِنْتَاجيَّة والتَّسويقِيَّة وجَوْدَة وكمّ المُنْتَج النهائيّ، والتَّنَبُّؤ بما قَد يقع من أخطاء في أيٍّ من هَذِهِ المَرَاحِل، وتجهيز الخُطُوَات المُنَاسِــبَة لِمَنْع أو التَّقْليل من الآثار السَّلْبِيَّة لِهَذِهِ المَخَاطِر، ومُحَاوَلَة الاستفادة من مَزَايَا التَّحَكُّم الكامل في آليَّات العَمَل في تقليل مُعَدَّلات الخسائر وزيادة فُرَص النَّجَاح، وبمعنًى آخر تَطْبِيق برنامج شامل لإدارة المَخَاطِر المزمعة، يُسَــاعِد علَى تَحْدِيد المَخَاطِر والاستعداد لها قبل حُدُوث خسائر غير محسوبة العواقب.
- **فاعليَّة التَّسْــوِيق:** يُمَثِّل فَشَل تَسْوِيق المُنْتَج أو الخِدْمَة النِّهَائيَّة للمَشْرُوع النَّاشئ العَقَبَة الأبرز أَمَام رُوَّاد الأَعْمَال؛ لأَنَّ التَّسْوِيق يقود لتَحْقِيق الرِّبْح وبلوغ النَّجَاح المنشــود، وحتَى يتمكَّن رَائِد الأَعْمَال من تَسْــوِيق مُنْتَجه بفاعليَّة يَجِب عَلَيْهِ أوَّلًا دِرَاسَــة السُّوق المُسْــتَهْدَفَة ومَعْرِفَة مدَى احتياجها لفكرة المَشْرُوع من الأَسَاس، وذَلِكَ من خِلال تَحْلِيل خَصَائِص العَمَلاء المحتملين، ومَعْرِفَة رغباتهم وقُدُرَاتهم الشِّرَائِيَّة، وتَحْدِيد حِصَّة المَشْرُوع المُتَوَقَّعة، ومكَانَته بَيْن المُنَافِسِينَ.

ويَرْتَبِط نَجَاح التَّسْــوِيق أيضًا بِنَجَاح العَمَلِيَّــات الإِنْتَاجيَّة من خِلال دِقَّة أوامر التَّشْــغيل الفعليّ، والتعاقد علَى كَمِّيَّات ومواصفات ومواعيد مُحَدَّدَة للتَّسْــليم والتَّوْزيــع، والتَّأكُّد كذَلِكَ من جَوْدَة الإِنْتَاج ومدَى مُلاءَمته للعُمَلاء، ويتأتَّى ذَلِكَ من خلال طَرْح عَيِّنَات من المُنْتَج للاختبار العشــوائيّ ومتابعة ردود الفعل بشأنه، وتَحْدِيــد ما إذا كَانَ الإِنْتَاج مُطَابِقًا للمواصفات المُحَدَّدَة أم يَحْتَاج للتَّطْوِير قبل توزيعه في الأَسْوَاق.

- **إيجــاد بدائل للتَّمْويل:** يَنْبَغِي علَى رَائِد الأَعْــمَال وضع بدائل مُتَاحَة للحُصُولِ عــلَى رَأْس المَالِ قبل الانطلاق في تَنْفِيذ فِكْرَته؛ بِحَيْثُ تُســاعِد هَذِهِ البدائل في

ضمان الاستقرار المَادِّيّ للمَشْرُوع في جَمِيع مراحله، لا سِيَّمَا وإنَّ تأخُّر الأَرْبَاح أو خروج أحد الشُّرَكاء من الأُمُور الوارد حدوثها في المَشَارِيع النَّاشِئَة، وهَذَا يتطلَّب التَّخْطِيط لجَلْب مَصَادِر إضافيَّة للدَّخْل وعَدَم التَّقيُّد بمصدر أو اثنين فقط.

المَبْحَث الرَّابِع

أَهَمِّيَّة دِرَاسَة الجَدْوَى للمَشْرُوع الصَّغِير

النَّجَــاح الفعليّ لأيِّ مَشْرُوع لا يتحقَّق بالحُصُول علَى أَفْــكَار مُمَيَّزَة فقط، وإنَّمَا يتطلَّب ذَلِكَ أيضًا تقييمًا دقيقًا لِهَــذِهِ الفِكْرَة، ومدَى قَابِلِيَّتها للتَّنْفِيذ، ومُؤَشِّرَات نجاحها أو فَشَــلها حال تَحَقُّقها، ويتأتَّى ذَلِكَ عن طَرِيق دِرَاسَة الظُّرُوف التَّسويقيَّة والإداريَّة والفَنِّيَّة الَّتِي ســيتعرَّض لها المَشْرُوع عند البَدْءِ فيه، وتَحْلِيل المَوَارِد المَادِّيَّة والبَشَرِيَّــة المُتَاحَة لرَائِد الأَعْمَال حتَّى يَصِل لأدقّ النَّتَائِج، وكَذَلِكَ تَحْدِيد رَأْس المَالِ المَطْلُوب للمَشْرُوع بدِقَّــة والتَّنَبُّؤ بحجم الأَرْبَاح المُتَوَقَّعة، ووضع المُنْتَج أو الخِدْمَة في السُّوق وبين المُنَافِسِينَ، وهُوَ ما تُوفِّره دِرَاسَة الجَدْوَى للمَشْرُوع.

ويُقصَد بدراســة الجَدْوَى التَّحْلِيل الَّذِي يأخذ جَمِيع العَوامِل ذات الصِّلَة بالمَشْرُوع في الاعْتِبَار، بما في ذَلِكَ الاعْتِبَارات الاقْتِصَادِيَّــة والتِّقْنِيَة والقَانُونِيَّة والجَدْولة الزَّمَنِيَّة؛ وذَلِكَ لبلوغ الفَهْم الشَّــامل لجميع جَوَانِب المَشْرُوع أو الخُطَّة، ولإدراك أيّ مشــاكل مُحْتَمَلَــة قَد تحدث أثناء تَنْفِيذ المَشْرُوع، وللتَّأَكُّــد من احتمال إكمال المَشْرُوع طريقه بنجــاح، كَمَا يُمكن اعتبارها تقييمًا للتَّطْبِيق العَمَلِيّ للخُطَّــة أو المَشْرُوع المُقْتَرَح، فَهِيَ تجيب عن تساؤلات مهمَّة مثل: "هل هَذَا المَشْرُوع ممكن؟ هل تتوافر العَوامِل والأَدَوَات والتكنولوجيا والمَوَارِد اللَّازِمَة لإنجاح هَذَا المَشْرُوع؟" وهَلْ سيحصل علَى عائد الاستثمار المرغوب والمُتَوَقَّع؟ وهكذا.

من هُنَا يستخدم مديرو المَشْرُوعَات دِرَاسَات الجَدْوَى لتمييز إيجابيَّات وسلبيَّات تَنْفِيذ المَشْرُوع قبل أن يَسْــتَثْمِروا الكَثِير من الوَقْت والمَال فيه، ولتَجَنُّب الدُّخُول دون حسبان في أَعْمَال محفوفة بالمَخَاطِر.

لذلــك عند البَدْء في مَشْرُوع جديد، علَى صَاحِب المَشْرُوع أن يُفكِّر جَيِّدًا في دِرَاسَــة جدوَى المَشْرُوع اقْتِصادِيًّا؛ لأنَّ دِرَاسَــة الجَدْوَى هِيَ عَمَلِيَّة جَمْع للبيانات والمَعْلُومَات

المَطْلُوبَــة حول المَشْرُوع المطروح، ثُمَّ القيام بتحليل هَذِهِ البَيَانَات والمَعْلُومَات من كَافَّة النَّواحي، سواءً المَالِيَّة أو الاقْتِصَادِيَّة أو الفَنِّيَّة.

كما تهتمُّ دِرَاسَــة الجَدْوَى بدراسة السُّوق واحتمَالِيَّة نَجَاح المَشْرُوع من عدمه، ومن ثَمَّ يتمَكَّــن صَاحِب المَشْرُوع من اتِّخَاذ القَرَار حول البَدْء في المَشْرُوع أو التخلِّي عنه لِعَدَم جدواه، لذا فإنَّ دِرَاسَة الجَدْوَى تَعْتَمِد علَى توضيح أَهْدَاف المَشْرُوع الرَّئِيسَة والفرعيَّة، ثُمَّ دِرَاسَــة السُّوق المُسْتَهْدَفَة من مُنْتَجَات أو خِدْمَات المَشْرُوع، والتَّعَرُّف علَى ظروفها الاقْتِصَادِيَّة وتَحْلِيل العَقَبَات المُحْتَمَلَة الَّتِي قَد تُعَرْقِل سَيْرَ العَمَلِيَّات التَّشْغيليَّة، ثُمَّ القيام بدراسة فَنِّيَّة وتَنْفِيذيَّة، بعدها يَتِمّ إِجْرَاء الدِّرَاسَة المَالِيَّة ومَعْرِفَة حجم التَّمْويل المَطْلُوب لتَنْفِيذ المَشْرُوع والأَعْمَال الخَاصَّة به، ثُمَّ تَحْدِيد المُخْرَجَات النِّهَائِيَّة للمَشْرُوع النَّاشِــئ، كما تُؤَدِّي دِرَاسَات الجَدْوَى أيضًا إلَى استراتيجيَّات تَسْوِيقِيَّة يُمْكِن أن تساعد في إقناع المُسْتَثْمِرِينَ أو البنوك بأنَّ الاستثمار في مَشْرُوع أو عمل مُعَيَّن هُوَ اخْتِيَارٌ حكيمٌ.

أهداف دِرَاسَة الجَدْوَى

تُعَدُّ دِرَاسَة الجَدْوَى من أَهَمّ الأركان الَّتِي يعتمد عَلَيْهَا صَاحِب المَشْرُوع في نَجَاح فِكْرَته، فأغلب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة الَّتِي لم تُحقِّق نجاحًا حقيقيًّا هِيَ تِلْكَ الَّتِي لم تَهتَمّ بدراســة الجَدْوَى ودِرَاسَــة السُّوق جَيِّدًا قبل البَدْء في المَشْرُوع؛ حَيْثُ يَعْنِي غياب دِرَاسَة الجَدْوَى غِياب الخُطَّة الدَّقيقة في التَّعامُل مع الفِكْرَة والمَشْرُوع، فدراســة الجَدْوَى تَتَمَثَّل أَهَمِّيَّتها في أنَّها تُحقِّق عددًا من الأَهْدَاف للمَشْرُوع، وهَذِهِ الأَهْدَاف أَسَاسِيَّة ومُهِمَّة يجب الاهْتِمَام بِهَا قبل البدء في أيّ مَشْرُوع صغير؛ إذ إنَّها تمنع الوقوع في الكَثِير من الأخطاء.

ومن أهمّ هَذِهِ الأَهْدَاف الَّتِي تُحَقِّقُها لأيِّ مَشْرُوع صغير:

- **تُعَدُّ دِرَاسَــة الجَدْوَى من الأُسُس القَوِيَّة لِنَجَاح خُطَّة عمل المَشْرُوع؛** لِأَنَّهَا تُوفِّر دليلًا اسْتِرْشَادِيًّا للممارسات الإِنْتَاجِيَّة، والتَّسْوِيقِيَّة والإداريَّة والفَنِّيَّة لأيِّ مَشْرُوع نَاشِئ.

- **تكشف دِرَاسَــة الجَدْوَى لِصَاحِب المَشْرُوع النَّاشئ عن الظُّرُوف السُّوقيَّة الَّتِي ســيمرّ بِهَا المَشْرُوع** عند انطلاقه، مِمَّا يُكْسِــبه فُرْصَةً للتَّنَبُّؤ باحتمالات النَّجَاح والفَشَل والتَّفوُّق علَى المُنَافِسِينَ.
- **توفير مَصَادِر جَدِيدَة والكشف عن مَوَارِد مُتَنَوِّعَة رُبمَّا تَكُون عاملاً مُمَيّزًا في تَحْقِيق نَجَاح المَشْرُوع**، فمن خِلال دِرَاسَة الجَدْوَى يَتِمّ جَمْع الكَثِير من المَعْلُومَات وتنقيحهــا وتَحْلِيلها والخروج مِنْهَا بــأدقّ النَّتَائِج الَّتِي تقود إلَى هدف واحد هُوَ استمرار المَشْرُوع ونجاحه.
- **التَّنَبُّؤ بوضع المُنْتَج دَاخِل السُّــوق وبين المُنَافِسِينَ**، وذَلِكَ من خِلال تَحْلِيل نِقَاط القُوَّة والضَّعْف، وخصائص المُنْتَجَات المُنَافِسَــة، وآليَّات تعامل المُسْتَهْلِك مع هَذَا النَّوْع من المُنْتَجَات علَى وجه التَّحْدِيد.
- **توفير مقترحات فَنِّيَّة حول شَكْل وجَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة**، بما يُمَكِّن من طرح المُنْتَج في السُّوق بِشَكلٍ مُمَيَّز وبدِقَّة فَنِّيَّة عَالِيَة الجَوْدَة.
- **بثّ الطُّمَأْنِينَة لدَى رَائِد الأَعْمَال بشأن جدوَى مَشْرُوعه**، وتَحْقِيق مُعَدَّلات نَجَاح عالية، أو مساعدته علَى تَغْيِير فِكْرَته قبل الشُّرُوع في المَشْرُوع تَجَنُّبًا للفشَل.

سِمَات دِرَاسَة الجَدْوَى

- **دراســة الجَدْوَى غير مؤكَّدة النَّتَائِج**: بمعنَى أنَّها قَد تنجح أو تفشَل؛ ذلك لِأَنَّهَا تعطي فُرْصَة لطرح أســئلة حول المَشْرُوع، والحُصُول علَى الإجابات الَّتِي تُساعِد في تَقْيِيم إمكانات رَائِد الأَعْمَال، والتَّنَبُّؤ باحتمال نَجَاح أو فَشَل مَشْرُوعه، فيصِف مصطلح "جدوى" فِعْلًا أو حَدَثًا مُرَجَّحًا، أو محتملًا حدوثُه أو تَحْقِيقه، ودِرَاسَــة الجَدْوَى هِيَ مَجْمُوعَة الإِجْرَاءَات الَّتِي يتَّخِذها صَاحِب المَشْرُوع والأَسْــئِلَة الَّتِي تطرحهــا لِتَحْدِيد ما إذا كَانَت فِكْرَته أو خُطَّته من المحتمل أن تنجح، ودِرَاسَــة الجَدْوَى الفَعَّالَة يُمْكِن أن تفيد حول ما إذا كَانَ عَلَيْهِ المُضِيّ قُدُمًا في تَنْفِيذ فِكْرَته، أو صقلها، أو إلغائها تمامًا والتَّفْكِير في أخرى.

- **دراسة الجَدْوَى مُركّزة ومُحَدَّدَة:** دِرَاسَات الجَدْوَى غالبًا ما تتمحور حول سؤال واحد "هل الفِكْرَة أو الإجراء أو المَشْرُوع قَابِل للتَّطْبِيق، أم لا؟" وتدفع رَائِد الأَعْمَال للتَّرْكِيز فَقَطْ علَى هَذَا الســؤال وإجابته واستبعاد كُلّ شيءٍ آخر، و البَحْث الَّذِي يُساعِد في استكشاف النَّتَائِج المحتمَلَة للمَشْرُوع، فدراسة الجَدْوَى لَيْسَت مُمَاثِلَة لخُطَّة العَمَل، بل هِـيَ أداة تَحْقِيق وتَحْلِيل علميّ قائم علَى المَعْلُومَات والبَيَانَات الَّتِـي يَتِـمّ جَمْعُهَا من أرض الوَاقِع، في حِين أنَّ خُطَّـة العَمَل هِيَ دعوة للعَمَلِ وتجسيد مرئيّ لطموح صَاحِب المَشْرُوع، ولِذَلِكَ يُمْكِن في الوَاقِع استخدام دِرَاسَة الجَدْوَى كخطوة سابقة لصياغة خُطَّة العَمَل.
- **دراسـة الجَدْوَى هِيَ الصُّورَة المتكاملة للمَشْرُوع:** تُعَدّ دِرَاسَـة الجَدْوَى مُهِمَّة؛ لِأَنَّهَا تُجْبِر صَاحِب المَشْرُوع علَى التَّفْكِير في الصُّورَة الشَّـامِلة للمَشْرُوع أوَّلًا، ثُمَّ التَّفْكِير المفصَّل في جَمِيع أركانه، وبهذه الطَّرِيقَة، يُؤَدِّي السؤال الرَّئِيس للدِّرَاسَة إلَى توليد مَجْمُوعَة من الأَسْئِلَة الإضافيَّة الأَكْثَر تفصيلًا الَّتِي تصبح أَضْيَق بدرجة متزايـدة في التَّرْكِيز كُلَّمَا اقتربت مـن الوُصُول إلَى إجابة نهائيَّة؛ لِأَنَّهَا تتطرَّق للظروف التَّسـوِيقِيَّة والإداريَّة والفَنِّيَّة والمَوَارِد المَادِّيَّة والبَشَرِيَّة وحجم الأَرْبَاح المُتَوَقَّعة، ووضع المُنْتَج أو الخِدْمَة في السُّوق، وغيرها من التَّفاصِيل المهمَّة. فعلَى سَـبِيل المثال، إذا كَانَ السؤال الرَّئِيس في دِرَاسَـة الجَدْوَى هو: "هل سيُقْبِل أيّ شَـخْص علَى شراء هَذَا المُنْتَج الجَدِيد؟" فإنَّ هَذَا السـؤال سيقود لأسئلة أخرَى إضافيَّة تُجْبِر صَاحِب المَشْرُوع علَى التَّفْكِير فِيهَا مثل: احْتِيَاجَات ورغبات العَمَلَاء، ووضع المُنَافِسِـينَ المحتملين، ومَزَايَا وعيوب مُنْتَجَاتهم، ووصف المُنْتَج الجَدِيد ومَزَايَاه، وظروف السُّوق المُسْتَهْدَف، وحساب التَّكْلِفة مع نِقَاط التَّعادُل والأَرْبَاح، وتَحْدِيـد المَخَاطِر الَّتِي قَد يُوَاجِهُهَا هَذَا المُنْتَج الجَدِيد في السُّـوق، وغيرها من الأَسْئِلَة الَّتِي يَجِب عَلَيْهِ الإِجَابَة عَنْهَا تفصيلًا.
- **دراسـة الجَدْوَى هِيَ الفُرَص البديلة والحلول:** تُتِيح دِرَاسَة الجَدْوَى الفُرْصة للتَّأَكُّد مـن نَجَاح المَشْرُوع قبل تخصيص الوَقْت والمَال والمَوَارِد المَادِّيَّة والبَشَرِيَّة

لفكــرة قَد لا تعمــل بالطَّرِيقَة الَّتِي تَمَّ التَّخْطِيط لها مــن قبل، مِمَّا يجعل رَائِد الأَعْمَال يَسْــتَثْمِر مَوَارِده بالصُّورَة المُثْلَى لتصحيح العيوب وإزالة القيود، إذ تتنبَّأ دِرَاسَة الجَدْوَى بالإمكانيَّات والفُرَص والحلول الجَدِيدَة الَّتِي لم يسبق اختبارها أو حتَّى التَّفْكير فيها.

لكــن يَجِــب التَّأكيد علَى أنَّه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة للأســئلة الَّتِي تطرحها دِرَاســة الجَدْوى، ولكن قَد تَكُون الإِجَابَة الَّتِي لا يتوقّعها رَائِد الأَعْمَال هِيَ الَّتِي يُمْكِن أن تَخْلُق ربحًا جديدًا لمَشْرُوعه.

أَنْوَاع دِرَاسَة الجَدْوَى

وبما أنَّ دِرَاسَة الجَدْوَى تهتمّ بتقييم إمكانات نَجَاح المَشْرُوع؛ فإنَّ الموضوعيَّة المدرَكَة عامل مُهِمّ في مصداقيَّة الدِّرَاسَــة للمُسْــتَثْمِرِينَ المُحْتَمَلِينَ ومُؤَسَّســات الإقراض وغيرهم من أَصْحَاب المَصْلَحَة، **من هُنَا نَتَطَرَّق لخمسة أَنْوَاع من دِرَاسَة الجَدْوَى أو المَجَالات المنفصلة الَّتِي تتناولها دِرَاسَة الجَدْوى، وهِيَ:**

- **الجَدْوَى الفَنِّيَّة Technical Feasibility**: ويُركِّز هَذَا التقييم علَى المَوَارِد الفَنِّيَّة المُتَاحَة للمَشْرُوع أو المُنَظَّمَة، فيُســاعِدها علَى تَحْدِيد ما إذا كَانَت المَوَارِد الفَنِّيَّة تُلَبِّي الاحْتِيَاجَات المَطْلُوبَة للمَشْرُوع، وما إذا كَانَ الفَرِيق الفَنِّيّ قادرًا علَى تَحْوِيل الأَفْــكَار إلَى أنظمة عمل فعَّالَة، كَمَا تَتَضَمَّن الجَدْوَى الفَنِّيَّة أيضًا تَقْيِيم الأجهزة والبَرَامِج والمُتَطَلَّبَات التِّقْنِيَة الأخرَى للنِّظَام المقترَح.
- **الجَدْوَى الاقْتِصَادِيَّــة Economic Feasibility**: ويتضمَّن هَذَا الجَانِب عادةً تَحْلِيل التَّكْلِفة/ فَوَائِد المَشْرُوع، ومســاعدة المُنَظَّمَة أو رَائِد الأَعْمَال علَى تَحْدِيد الجَدْوَى والتَّكْلِفــة والفَوَائِد المُرْتَبِطة بالمَشْرُوع قبل تخصيص المَوَارِد المَالِيَّة، كَمَا أنَّها بمنزلة تَقْيِيم مستقلّ للمَشْرُوع يُعَزِّز مِصْدَاقيّته، ومساعدة صُنَّاع القَرَار علَى تَحْدِيد الفَوَائِد الاقْتِصَادِيَّة الإيجابيَّة الَّتِي سيُقدِّمها المَشْرُوع المقترَح.

- **الجَـــدْوَى القَانُونيَّة Legal Feasibility:** ويـــدرس هَذَا التَّقْييم ما إذا كَانَ أيّ جانب من جَوَانِب المَشْرُوع المقترَح يتعارض مع المُتَطَلَّبَات القَانُونيَّة، مثل: قوانين تَقْسِيم المَنَاطِق أو قوانين حِمَايَة البَيَانَات أو قوانين وسَائِل التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ وغيرها، فعلَى سَبِيل المثال قَد ترغب المُنَظَّمَة في بناء مكاتب جَدِيدَة لها في منْطَقَةٍ ما، وتكشـــف دِرَاسَة الجَدْوَى عن أنَّ الموقع المثاليّ لَيْسَ مُخَصَّصًا لِهَذَا النَّوْع من الأَعْمَال، وبِذَلِكَ تكون هَذِهِ الدِّرَاسَة قَد وفَّرَتْ للمُنَظَّمَة وقتًا طويلًا وجهدًا كبيرًا من خِلال مَعْرِفَة أنَّ المَشْرُوع أو الخُطْوَة المُزْمَع اتِّخَاذها لم تكن مُناسِبَة أو مُمْكِنَة منذ البِدَايَة.
- **الجَـــدْوَى التَّشْـــغيليَّة Operational Feasibility:** ينطوي هَذَا التقييم علَى إجراء دِرَاسَة لتحليل ما إذا كَانَ يُمْكِن تلبية احْتِيَاجَات المُنَظَّمَة ومدَى نجاحها في ذَلِكَ عن طَرِيق إكمال المَشْرُوع الجَدِيد، وتُحَلِّل دِرَاسَـــة الجَدْوَى التَّشْغيليَّة أيضًا كيفيَّـــة تلبية خُطَّة العَمَل للمُتَطَلَّبَات المُحَدَّدَة للمَشْرُوع، وذَلِكَ خِلال مرحلة تَحْلِيل المُتَطَلَّبَات وتَطْوِير أنظمة العَمَل.
- **جـــدوَى الجَدْولة Scheduling Feasibility:** هَـــذَا التقييم هُوَ الأَكْثَر أهَمِّيَّة لِنَجَاح المَشْرُوع؛ فبعد إتمام كُلّ شيءٍ بفاعليَّة قَد يكُون المَشْرُوع مُهدَّدًا بالفَشَـــل أيضًا إذا لم تكتمل خطواته في الوَقْت المحدَّد، وعند دِرَاسَة جدوَى الجَدْولة بدِقَّة تستطيع المُنَظَّمَة أن تُقَدِّر تمامًا مقدار الوَقْت الَّذي سيستغرقه المَشْرُوع للاكتمال والنَّجاح.

وعِنْدَمَا يَتِمّ دِرَاسَـــة جميع هَذِهِ الجوانب وتَحْلِيلها، فإنَّ دِرَاسَـــة الجَدْوَى تساعد في تَحْدِيـــد أيّ قيود قَد يواجهها المَشْرُوع المقترح، بما في ذلك: **قيود المَشْرُوع الدَّاخِليَّة** الَّتِي قَـــد تَتَنَوَّع بَيْن القيود التِّقنِيَة، والتِّكنُولُوجيَّـــة، وقيود الموازنة، والمَوَارِد، و**قيود المُنَظَّمَـــة الدَّاخِلِيَّة**، مثل: القيود المَاليَّة، وقيود التَّسْـــوِيق، والتَّصْدير، وكَذَلِكَ **القيود الخَارِجيَّة**، مثل: اللُّوجُسْتيَّات، والبِيئَة، والقوانين واللَّوَائح.

مراحل دِرَاسَة الجَدْوَى للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة

- **المَرْحلَة الأُولى:** إعْدَاد مُلَخَّص تَنْفِيذيّ يشتمل علَى سَرْد تفاصيل المَشْرُوع أو المُنْتَج أو الخِدْمَة أو الخُطَّة أو النَّشَاط التِّجَاريّ المُزْمَع القيام به، والاحْتِيَاجَات الفَنِّيَّة والمَادِّيَّة والبَشَرِيَّة والتّكْنُولُوجِيَّة، والجَدْوَل الزَّمنيّ لتَنْفِيذ المَهَامّ، والهيكل التَّنْظِيميّ بما في ذَلِكَ المُوَظَّفون المَطْلُوبون واحتياجات رَأْس المَال البَشَرِيّ لِهَذَا المَشْرُوع، والجَدْول الزَّمنيّ وتاريخ البَدْء والانتهاء من المَشْرُوع، والنَّتَائج المرغوب تَحْقِيقها علَى شتَّى المستويات.
- **المَرْحلَة الثَّانية:** دِرَاسَة السُّوق الحاليَّة؛ ويَتِمّ فِيهَا تَحْلِيل الأَسْوَاق المُتَاحَة ومُنْتَجَات أو خِدْمَات المُنَافِسِينَ، ومَعْرِفَة حجم الطَّلَب من المُنْتَج أو الخِدْمَة المُزْمَع عَرْضُهَا ومُعَدَّلات العَرْض في السُّوق والفجوة المُتَوَقَّع حدوثها بَيْنَ العَرْض والطَّلَب، وتَحْدِيد سعر المُنْتَج أو الخِدْمَة حال طرحها في السُّوق، وتَحْدِيد نِقَاط القُوَّة والضَّعْف في المُنْتَج، وتتبُّع مدَى توافُر المَوَادّ الخامّ الَّتِي يَحْتَاجها العَمَل، والاخْتِيَار بَيْنَ المواقع المُتَاحَة لإقامة وتَنْفِيذ المَشْرُوع، ومدَى توافر العَنَاصِر البَشَرِيَّة المُنَاسِبَة للمَشْرُوع، وفي هَذِهِ المَرْحَلَة يُمكِن لرائِد الأَعْمَال تَحْدِيد كَمِّيَّة المُنْتَج الَّتِي يُمكن طرحها في البِدَايَة، وأماكن التَّسْوِيق المُنَاسِبَة والجُمْهُور المُسْتَهْدَف من المُنْتَج.
- **المَرْحلَة الثَّالِثة:** دِرَاسَة المشتريات والمخازن، وتُعْنَى بتوفير الخامات والمَوَارِد المَطْلُوبَة للإنتاج، والتَّأَكُّد من تحقُّق الجَوْدَة في الإِنْتَاج ومستوَى الخِدْمَات المُقَدِّمَة، واخْتِيَار سياسات تسعير مُنَاسِبَة، والكَمِّيَّة المُنَاسِبَة والتَّوقيت المُنَاسِب للتَّوْرِيد، ومَصَادِر التَّوْرِيد المُتَاحَة، وذَلِكَ له أهَمِّيَّة كبيرة في دوران عَمَلِيَّة الإِنْتَاج الخَاصَّة بالمَشْرُوع فيما بعد، والمحافظة علَى السُّمْعَة الجَيِّدَة للمَشْرُوع منذ البِدَايَة وزيادة القُدْرَة التَّنَافُسِيَّة للمَشْرُوع في السُّوق.
- **المَرْحلَة الرَّابِعَة:** الدِّرَاسَة الهندسيَّة والفَنِّيَّة لعَمَلِيَّة الإِنْتَاج، وفيها يَتِمّ تَحْدِيد مدَى إمكانيَّة تصنيع المُنْتَج أو تَقْدِيم الخِدْمَة وخطوات الإِنْتَاج والتَّصنيع أو التَّنْفِيذ والمُعَدَّات المَطْلُوبَة لذلك، وحجم العمالة المَطْلُوبَة، ومَصَادِر الخامات والمواصفات الواجب توافرها فِيهَا وتكلفتها.

وأهَمِّيَّة هَذِهِ المَرْحَلَة تَتَمَثَّل في أنَّها تُحدِّد لِصَاحِبِ المَشْرُوع حجم الطَّاقَة الإِنْتَاجيَّة المَطْلُوبَـــة، والآليَّات الفَنِّيَّة للتَّصْنِيع والمُعَـــدَّات والتِّقْنِيَّات التّكنُولُوجِيَّة المَطْلُوبَة، والطَّاقَة المُحَرِّكَة لِهَذِهِ المُعَدَّات إن كَانَت غازًا أو كهرباء أو غيره، وموقع المَشْرُوع ومدَى قُرْبه من الأَسْوَاق وتكلفة الوحدة الواحِدَة من المُنْتَج وهامش الرِّبْح الخَاصّ بها، ويُساعِد ذلك في تَحْدِيد جدوَى المَشْرُوع فنِّيًّا.

- **المَرْحَلَة الخَامِسَة:** الدِّرَاسَة المَالِيَّة للمَشْرُوع، وفي هَذِهِ المَرْحَلَة يُحدِّد رَائِد الأَعْمَال حجـــم الإنفاق علَى المَشْرُوع والأَمْوَال المَطْلُوبَة للتَّنْفيذ، ومَصَادِر التَّمْوِيل المُتَاحَة وكيفيَّة الحُصُول علَى موافقة الجِهَات المُمَوِّلَة، وتَتَضَمَّن التَّكْلِفة المَالِيَّة أيضًا تَحْدِيد الأُصُـــول الخَاصَّة بالمَشْرُوع، وحجم رَأْس المَالِ المُتَاح بالفِعْلِ ومقارنته برَأْس المَالِ المَطْلُوب لتأسيس المَشْرُوع والإِنْتَاج وخِلال مَرَاحِل التَّنْفِيذ المُخْتَلِفَة.
- **المَرْحَلَة السَّادِسَـــة:** الدِّرَاسَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوع، وتشمل الدِّرَاسَة تَحْدِيد مُعَدَّلات الأَرْبَاح المُتَوَقَّعة، وذَلِكَ بناءً علَى إجْرَاء معادلة تَتَمَثَّل في قِسْمَة حجم الاستثمارات علَى مُتَوَسِّـــط الرِّبْح السَّـــنويّ للمَشْرُوع قبل الإهلاك، يساوي فَتْرَة الاسترداد للأدوات المســـتثمَرَة، أو من خِلال **حســـاب (العَائِد علَى الاستثمار) أو "ROI"**، وهُوَ اختصارٌ لعبارة **(Return on Investment)** وهُوَ مقياس مَاليّ يُســـتخدَم لقياس مدَى الرِّبحيَّة من خيار اسْتِثْمَارِيّ مُسْتَقْبَلِيّ، أو معرفة نِسْبَة النُّمُوّ السَّنَوِيّ لمَشْرُوعٍ قائمٍ بالفِعْلِ، وللمُقَارَنَة بَيْنَ عدَّة اسْتِثْمَارات مطروحة أَمَام رجل الأَعْمَال؛ حَيْثُ يَحْسُب هَذَا المقياس حَجْم العَائِد المَادِّيّ من هَذَا الاستثمار.

وتُحْسَب تَكْلِفَة هَذَا الاستثمار من خِلال خَصْم تَكْلِفَة الاستثمار من القِيمَة النِّهائيَّة للاسْـــتِثْمَار ثُمَّ قسمة النَّاتج علَى تَكْلِفَة الاستثمار، ويَتِمّ التَّعْبِير عنه بِنِسْبَة مِئَوِيَّة، علَى سَـــبِيل المثال، لو كَانَ العَائِد علَى الاستثمار هُوَ 0.1 سنقول: إنَّ العَائِد المُحَقَّق يبلغ 10% من الاستثمار الأوليّ أو باختصار **ROI = 10%**

$$\text{العائد على الاستثمار} = \left(\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{رأس المال المستثمر}}\right) \times 100$$

ويُستخدم أَيْضًا العَائِد من الاستثمار في قياس جدوَى الحَمَلات التَّسْويقيَّة، فَيَتِمُّ تَحْلِيـــل الإيرَادَات الكُلِّيَّة المُتَحَقِّقَة من مبيعات المُنْتَج، والإيرَادَات المُتَحَقِّقَة بفَضْل الحملة التَّسْـــوِيقيَّة، وبالتَّالي قياس الرِّبحيَّة عن طَرِيـــق طَرْح إجْمَاليّ تكَالِيف الحملة التَّسْويقِيَّة من الإيراد الكُلِّيّ المُتَحقِّق.

ويُمكن حساب العَائِد علَى الاستثمار في جَوَانِب فَنِّيَّة مُتَخَصِّصَة دَاخِل المَشْرُوع، مثل الاستثمار في الحَمَلات التَّسْـــوِيقيَّة، فيكون العَائِد هُوَ نَاتِجُ طَرْح تكَالِيف الاستثمار في التَّسْوِيق من إجْمَاليّ الرِّبْح، وقسمة النَّاتِج علَى تكَالِيف الاستثمار في التَّسْوِيق.

وهناك مصطلح آخر شـــهير في عالَم التِّجارَة والاقْتِصاد هُوَ العَائِد علَى الأُصُول (Return On Assets-ROA)، ويشـــير إلَى رِبْحِيَّة الشَّركَة ومدَى كفاءتها في إدَارَة أصولهـــا، وتَحْقِيق الأَرْبَاح من تِلْكَ الأُصُول، ومن أجل الحُصُول علَى نَتَائِج أَكْـــثَر دِقَّة يمُكْن مُقَارَنَة هَذَا العَائِد مع عوائـــد شَرِكَات أخرَى في المَجَال ذاته. ويُحســـب العَائِد علَى الأُصُول عن طَرِيق قِسْمَة صافي الدَّخْل علَى إجْمَاليّ الأُصُول ثُمَّ ضَرْب النَّاتِج في 100.

العَائِد علَى الأُصُول= ((صافي الدَّخل/ إجْمَاليّ الأُصُول)100x).

- **المَرْحَلَة السَّابعة:** الدِّرَاسَـــة القَانُونِيَّة للمَشْرُوع، وتكمُن أهَمِّيَّة هَذِهِ الدِّرَاسَة في الاطِّلاع الشَّامل والدقيق علَى كَافَّة القوانين واللَّوَائِح التَّنْظِيمِيَّة الخَاصَّة بالدَّوْلَة الَّتِي سيُقام فِيهَا المَشْرُوع وفي مجال العَمَل الخَاصّ به، وتُساعِد هَذِهِ المَعْرِفَة في الاخْتِيَار المثاليّ للشَّـــكْل القَانُونيّ المُنَاسِب للمَشْرُوع، وإجراءات اسْتِخْدَام المَوَارِد والاقتراض والتَّصْدير والاســـتيراد، إلَى جانب القوانين المُنَظِّمَة للعَمَالَة وحقوق المُوَظَّفين، وقوانين الغشّ التِّجَارِيّ وحِمَايَة المُسْتَهْلِك.
- **المَرْحَلَة الثامنة:** الدِّرَاسَـــة الإداريَّة، وتهتمُّ هَذِهِ المَرْحَلَة بصياغة الهيكل الإدَارِيّ الخَاصّ بالمَشْرُوع، وتوضيح نوعه ومســـتويات العَنَاصِر البَشَرِيَّة الَّتِي يَحْتَاجها العَمَل، وتوزيع الأجور المَطْلُوبَة.

- **المَرْحَلَة الأَخِيرَة:** الدِّرَاسَة البِيئيَّة، ويَتِمّ فِيهَا توضيح أثر هَذَا المَشْرُوع علَى البِيئَة المُحِيطَة به، ســـواءً خِلال التَّنْفِيذ أو فيـــما يَتَعَلَّق بالمُخْرَجَات النِّهَائِيَّة له، ومَعْرِفَة الآليَّات العلميَّة لمعالجة المُخَلَّفَات الَّتِي ستَنْتُج عنه، وتَحْدِيد مَعَايِير الأمن والسَّلامَة للعَامِلِينَ في المَشْرُوع.

تجدُر الإشـــارة إلَى أنَّه عند إجراء دِرَاسَة جدوى، من المفيد دائمًا أن تَكُون هُنَاكَ خُطَّة للطَّـــوارئ، وأن يَتِمّ اختبارها جَيِّدًا للتَّأَكُّد من أنَّها بديلٌ قابل للتَّطْبِيق في حالة فَشَـــل الخُطَّة الأُولَى.

المَبْحَث الخَامِس

تمَوِيل ودعم المَشْاريع الصَّغِيرة

يُعَدّ التَّموِيل الأداة الحَقِيقِيَّة في نَقْل المَشْرُوع من حَيِّز التَّخْطِيط إلى حَيِّز التَّنْفيذ، وبقَـــدْرِ ما يكون التَّمْوِيل مُتَاحًا بالمِقْدَار والشُّرُوط والتَّوْقِيت المُنَاسِـــب، بقَدْرِ ما ينعكـــس ذلك على القُدْرَة على البَدْء بالمَشْرُوع، وعلى تَحْقِيق النَّتَائِج المَرْجُوَّة منه؛ فتَمْويل المَشْرُوعَات الصَّغِيرة هو البَحْث المُنَظَّم عن مَصَادِر الأموال المُحْتَمَلَة والمُتَاحَة الَّتِي يمكنها مَدّ المَشْرُوع بالمال اللاَّزم لبَدْء نَشَـــاطِه، ودراسة وتقييم واختيار أفْضَل هذه المَصَادِر.

وليـــس بالضَّرُورَة أن يَعْتَمِد المَشْرُوع على مَصْدَرٍ تَمْويلِيّ واحِدٍ، بل يمكن الاعتماد على عِدَّة مَصَادِر، وهذا ما يمكن تَسْـــمِيتَه -مجازًا- بـــ "المَزِيج التَّمْويلِيّ"، ورائد الأعمال النَّاجِـــح هو القَادِر على اختيار مَزِيج تَمْوِيلِيّ أكثر مُنَاسَـــبَةً لطَبِيعَة وحَجْم المَشْرُوع؛ وبِشَكْلٍ عامّ تُعَدُّ مُشْكِلَة التَّمْوِيل من أُولَى وأبرز التَّحَدِّيَات الَّتِي تُواجِه المَشَارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطة خَاصَّةً في مَرْحَلَة الإنشـــاء، وكثيرًا ما يعتمد رُوَّاد الأعمَال على الأَمْوَال الخَاصَّة بهم أو القُرُوض العائليَّة؛ وذلك نظرًا لصُعُوبة الحُصُول علَى قُرُوض مَصْرِفِيَّة لأســـباب مُتَعَدِّدَة مثل تعقُّد وكثرة الضَّمانات المَطْلُوبَة للمُوافَقَة علَى القُرُوض؛ وبشكلٍ عامّ يمكن تَقْسِـــيم التَّمْوِيل في المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة وفْقًا لعِدَّة اعتباراتٍ؛ منها مَصْدر التَّموِيل أو مُدّته، أو نَوْعِيّته، وسَـــنُرَكِّز على تقسيم التَّمْوِيل تَبَعًا لمصدره؛ كَوْنه التَّقْسِيم الأكثر شُيُوعًا وانْتِشَارًا في عَالَم رِيَادَة الأعْمَال والمَشَارِيع الصَّغِيرة، وانْطِلاقًا من أهَمِّيَّة سَنُفْرِد هذا المَبْحَث للحديث عن هذا التَّمْوِيل وعن مَصَادِره المُحْتَمَلَة.

أهَمِّيَّة التَّمْوِيل في المَشَارِيع الصَّغِيرَة

كما أسلفنا في مُسْتَهَلّ هذا المَبْحَث؛ فالتَّمْوِيل هو الأداة الَّتِي تَنْقِل المَشْرُوعَ من حَيِّز الفِكْرَة والتَّخْطِيط إلى حَيِّز التَّنْفِيذ، ويُعْتَبَرَ التَّمْوِيل بالغَ الأَهَمِّيَّة في جميع مراحل حياة المَشْرُوع؛ ويمكن تقسيم دَوْرَة حَيَاة المَشْرُوع من وِجْهَة نَظَر تَمْوِيلِيَّة إلى ثلاثة أقْسَامٍ رئيسة، **كما يلي:**

- **مرحلة الاستثمار:** وهي المرحلة التَّمْوِيلِيَّة الأولى في المَشْرُوع، وفي هذه المرحلة يَتِمّ إنفاق التَّمْوِيل على تأسيس المَشْرُوع، وتكون أَوْجُه الإنفاق مُتَمَثِّلَة في شراء الأرض وتَجْهِيز البِنَاء والمُعَدَّات التَّشْغِيلِيَّة، والتَّجْهِيزَات الفَنِّيَّة المُخْتَلِفَة؛ والإنْفَاق في هذه المرحلة يُعْتَبَرَ غَيْرَ مُكَرَّر، على عكس الإنفاق في المراحل اللَّاحِقَة.
- **مرحلة الإنتاج:** وهي المرحلة التَّمْوِيلِيَّة الثَّانية، ويبدأ تمويل هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة السَّابِقَة، ويُخَصَّص التَّمْوِيل في هذه المرحلة لإطلاق عمليَّة الإنتاج، من شِرَاء مَوَادّ أوَّلِيَّة للإنتاج، ودَفْع نَفَقَات وأجور العُمَّال، وتسديد النَّفَقَات الإدَارِيَّة والتَّشْغِيلِيَّة الأخرى.
- **مَرْحَلَة التَّسْويق:** ولا يُشْتَرَط في هذه المرحلة الانتهاء من تمويل المرحلة السَّابِقَة، وقد يبدأ تمويل هذه المرحلة مع بداية التَّجْهِيز للمَشْرُوع، وخَاصَّةً أنَّ التَّسْوِيق يبدأ مع بداية المَشْرُوع، من خلال البَحْث عن الأسواق المُحْتَمَلَة، والبَدْء باختيار قنوات توزيع مُنَاسِبَة لطبيعة المَشْرُوع والمُنْتَج؛ ويتعاظم الاتِّفَاق على التَّسْوِيق بَعْد البَدْء بالإنتاج، ويشمل النَّقْل والتَّوزِيع والتَّرْوِيج وغيرها من العَمَلِيَّات المُرْتَبِطَة بالمَزِيج التَّسْوِيقيّ.

مَصَادِر التَّمْوِيل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة

يُعْتَبر توفير مَصْدَر تَمْوِيليّ للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة من أكبر التَّحَدِّيَات الَّتِي تُواجِه رُوَّاد هذه المَشَارِيع، فقد لا يكون تأمين هذه المَصَادِر بالأمر اليسير، نَاهِيكَ عن أنَّ التَّمْوِيل المُتَحَصَّل من هذه المَصَادِر قد لا يكون كافيًا دائمًا مِمَّا يَضْطَرّ رائد الأعمال للاستعانة

بعِدَّة مَصَادِر؛ فأَوَّل ما يَخْطُر بذِهْنِه هو: كم سـيكلّف مثل هَذَا المَشْرُوع؟ وكَيْفَ يُمْكِن تأمـين هَذَا المبلغ؟ وكم لديَّ من المال لتَنْفِيذه؟ ومـا هِيَ الجِهَات الأخرَى الَّتِي يُمْكِن الاسْـتِعَانَة بهَا للتَّمْوِيلِ؟ وغيرها من التساؤلات المُهِمَّة الَّتِي ستُحدِّد مدَى إمكانيَّة تَنْفِيذ المَشْرُوع أو تأجيله أو إلغائه.

ويمكن تَقْسِـيم مَصَادر التَّمْوِيل الَّتِي قد يلجأ إليها رُوَّاد الأَعْمَال لتمويل مَشَـاريعهم الصَّغِـيرَة إلى مَصَادر داخليَّـة أو ذاتيَّة، وإلى مَصَادر خَارِجيَّة، ويَرْتبط كُلّ مَصْدر من هذين المَصْدَرَيْنِ بإيجابيَّات وسَلْبِيَّات سنُبَيِّنُها بالتَّفْصِيل فيما يأتي.

مَصَادِر التَّمْوِيل الذَّاتِيَّة:

ويرتبط هذا المصدر برُوَّاد الأَعْمَال أنفسهم، وذلك بالاستعانة بمُدَّخَرَاتهم الشَّخْصِيَّة، أو من خلال الاسـتعانة بالأهل والأصدقاء، وتُعْتَبَر هذه المَصَادِر أفضل من غيرها؛ كَوْنهَا لا تَرْتَبِـط بتَوَافُر ضَمَانَات أو بتَعْقِيدَات إدَاريَّة، ويمكـن تَوفيرها فَوْر الحَاجَة إليها، على عكس المَصَادِر الخارجيَّة الَّتِي تحتاج فترة زمنيَّة قد تَقْصُر أو تَطُول للحصول على التَّمْوِيل؛ والسَّـلْبِيَّة الرَّئِيسَة في هذا المصدر تَتَمَثَّل في عدم كفاية هذا التَّمْوِيل، فبعض المُدَّخَـرَات أو غيرها من مَصَادِر التَّمْوِيل الذَّاتيّ قد تكون قَاصِرَةً عن تأمين ما يكفي من التَّمْوِيل؛ وفي هذه الحالة يلجأ رائد الأعمال إلى المَصَادِر الخَارِجيَّة لتأمين النَّقْص؛ ومن سـلبيَّات التَّمْوِيل الذَّاتيّ أيضًا انخفاض مستوى الرِّقَابَة على طُرُق الإنفاق، الأمر الَّذِي قد يُصاحِبه هَدْر للمال؛ وهنا تجدر الإشـارة إلى أنَّه كُلَّمَا ارتفعت نِسْـبَة تغطية تكلفة المَشْرُوع من المَصَادِر الذَّاتيَّة مُقَارَنَةً بالخَارِجيَّة كُلَّمَا ازدادت حُرِّيَّة رائد الأعمال المَاليَّة؛ كَوْن الضَّمَانَات الكبيرة الَّتِي قد تَفرضها مَصَادِر التَّمْوِيل الخَارِجيَّة قد تُقَيِّد رائد الأعمال، أو قد تَفْرِضُ عليه سُلُوكًا إنتاجيًّا وتَشْغِيليًّا مُحَدَّدًا لا يَقْتَنِع به، أو لا يتناسب مع طبيعة المَشْرُوع؛ لذلك تُعْتَبَر مَصَادِر التَّمْوِيل الذَّاتيّ من أفضل المَصَادِر.

مَصَادِر التَّمْوِيل الخَارِجيَّة

قد لا يَكْفــــي التَّمْويل الدَّاخِليّ أو الذَّاتيّ وحْدَه لتغطية المُتَطَلَّبَات المَاليَّة للمَشْرُوع، مِمَّا يســـتوجب اللُّجُوء لمَصَادِر تَمْوِيل خارجيَّة، وتَتَمَثَّل هذه المَصَادِر بشكلٍ رئيسٍ بالمُؤَسَّسَات المَاليَّة، كالمَصَارِف التِّجَاريَّة، أو مُؤَسَّســـــات تمويل المَشَارِيع الصَّغِيرة والمَشَارِيع مُتَنَاهِيَة الصِّغَر، وفيما يلي أَهَمّ هذه المَصَادِر الخَارِجيَّة:

- **القُرُوض المَصْرِفيَّة Bank Loans:**

تُوفِّر البنوك خِدْمَة تَقْدِيم القُرُوض للمَشَارِيع الصَّغِيرَة، وتتنوّع بَيْن قُرُوض رَأْس المَـــالِ العَامِل، والقُرُوض الآجِلَة، والقُرُوض مقابل المُمْتَلَكَات وغيرها، لَكِنَّهَا تبقَى من مَصَادِر التَّمْوِيل الأَكْثَر صعوبة؛ نظرًا لكَثْرَة الاشتراطات الَّتِي تُطْلَب من رُوَّاد الأَعْمَال مقابل الحُصُول علَى المـــال، والَّتِي تَخْتَلِف من مَصْرِف لآخر، وقد تَكُون أســـعار الفَائِدَة ومُتَطَلَّبَاتها أعلَى من الخِيَارَات البديلة الأُخْرَى؛ وقد تَفْرِض بعضُ البنوك شُرُوطًا خَاصَّةً في العمل كَنْوع من توفير الضَّمَان، وهذا ما قد يُعِيق رائد الأعـــمال ويَحُدّ من حُرِّيَّته في العَمَل، وتَجْدُر الإِشَـــارَة إلى أنَّ الكَثِير من البنوك لا تزال حَذِرَة من تَقْدِيم الأَمْوَال للشَّرِكَات الصَّغِيرَة، وخَاصَّة الشَّرِكَات النَّاشِئَة.

- **القُرُوض المُؤَسَّسِيَّة Institutional Loans:**

وهي قُرُوضٌ صَغِيرَة أو مُتَوَسِّطة تمَنَحها مُؤَسَّسَات خَاصَّة تُعْنَى بتَقْدِيم القُرُوض للمَشَـــارِيع الصَّغِيرَة فقط؛ وذَلِكَ مقابل الحُصُول علَى ضمانات مُيَسَّرَة، وتعطي رَائِـــد الأَعْمَال حُرِّيَّة التَّصَرُّف؛ كَوْن الجِهَة المُقْرِضَة للمال لا تتدخَّل في سَـــيْر العَمَـــل، ومن الأَمْثِلَة علَى هذا: بنك **SIDBI** في الهند(1) ووكالة "إدارة الأَعْمَال

1. بنك تَنْمِيَة الصِّنَاعات الصَّغِيرة الهِنْديّ (SIDBI) تأسَّـس في الثَّاني من أبريل عام 1990م بموجب قانون صادر عن البرلمان الهِنْديّ، باعْتِبَاره المُؤَسَّسَـــة المَاليَّة الرَّئِيسَـــة للترويج والتَّمْويل والتَّطْوير لقطاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتوسِّـطَة والصَّغِيرة (MSME) وكَذَلِكَ تنسـيق وظائف المُؤَسَّسَـــات العَامِلَة في أَنْشِطَة مماثلة، وتهدف مبادرات SIDBI لبلـــوغ الأَهْـــدَاف الوَطَنِيَّة لتخفيف وطأة الفقر، وَخَلْق فُرَص العَمَل، وإشــعال رُوح المُبَادَرَة، وتعزيز القُدْرَة التَّنَافُسِـــيَّة في قِطَاع المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة والمُتوسِّـــطَة الحَجْم في البلاد، يقعّ مقره الرَّئِيس في مدينة لكناو، وتمتد شـــبكة فروعه إلَى نَحْو 80 مكتباً موزعة في جَمِيع أنحاء البلاد، للمَزِيد: المَوْقِعُ الرَّسْـمِيّ للبَنْكِ، مُتَاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/cogvB

الصَّغِـــيرَة (1) SBA"- Small Business Administration في الولايـــات المُتَّحِدَة الأَمْريكيَّة، وهيَ وكالة حُكُوميَّة تُقدِّم الدَّعْم لأَصْحَاب المَشَارِيع والشَّرِكَات الصَّغِيرَة، والهَدَف الرَّئِيس من هَذِهِ المُؤَسَّسَات هُوَ توفير التَّمْويل بشُرُوطٍ مُيَسَّرَة للمَشَـــارِيع الصَّغِيرَة الَّتِي لم تتمكَّن من الحُصُول علَى تَمْويل من خِلال قنوات الإقراض العَاديَّة، وعادةً ما تُقَدِّم هَذِهِ الكيانات الأَمْوَال كقُرُوض فقط.

- **التَّمْويل الحُكُوميّ:**

يَعْتَمِد هَذَا النَّوْع مـــن التَّمْويل علَى المِنَح والبَرَامِج الحُكُوميَّة الَّتِي يكُون هدفها تَطْوِير عمل قِطَاع مُعَيَّن مـــن القِطَاعات، فيُقَدَّم التَّمْويل اللَّازِم لرَائِد الأَعْمَال مقابل التزامه بـــالأَدَاء وتَنْفِيذ المَشْرُوع دون فَـــرْض أيَّة شروط أو التَّدَخُّل في الإِدَارَة، وتحمُّل فَوَائِد مُنْخَفِضَة في بَعْض الأَحْيَان علَى تِلْكَ القُرُوض.

- **التَمْويل بالاسْتِثْمار:**

يَعْتَمِد هَذَا النَّوْع من التَّمْويل علَى فرد أو مُؤَسَّسَة تقوم في مَرَاحِل المَشْرُوع الأولَى بالاسْتِثْمار به، فَيَتِمّ التَّمْويل بناءً علَى خُطَّة عمل، ومقابل الحُصُول علَى نِسْبَة في المَشْرُوع، ويُسَـــاهِم المُسْتَثْمِر في العَمَل بشَكْلٍ مُتَوَسِّط لمُدَّة قَصِيرَة أو مُتَوَسِّطة ما بَيْن ثلاث إلَى خمس سَنَوَات بناءً علَى رغبة المُسْتَثْمِر في الاستمرار أو التَّوَقُّف.

- **تَمْوِيل ما قبل بَيْع المُنْتَج Product Presales:**

وتُعْتَبَر من طُرُق التَّمْوِيل الأَكْثَر إغفالًا من قِبَل رُوَّاد الأَعْمَال، وتَتَمَثَّل ببَيْع المُنْتَجَات أو التَّرْوِيج للخِدْمَات الَّتِي ســـيُقَدِّمها المَشْرُوع قبل إطلاقه في الأَسْوَاق، ويُشَار

1. وكالة "إدارة الأَعْمَال الصَّغِيرَة الأَمْريكيَّة (SBA)" هيَ وكالة أمْريكيَّة تَمَّ إنشاؤها في عام 1953م لمُسَاعَدَة أَصْحَاب الأَعْـمَال الصَّغـيرَة ورجال الأَعْمَال علَى متابعة الحُلْم الأَمْريكي للنهوض والتَّنْمِيَة، وَهيَ الوكالة الفيدراليَّة الوحيدة الَّتي تُكَرِّس نفسها بالكامل للأعمال التِّجاريَّة الصَّغِيرَة وتُقَدِّم المَشُورَة لِرَأْس المَالِ والتَّعَاقُد مَعَ الخبراء، وتُعدُّ المُمَثِّل الرَّئِيـس في البلاد للشَّرِكَات الصَّغِيرة، ومنذ تأسيســها، قَدَّمَتْ الوكالة ملايـين الدُّولارات من القُرُوض وضمانات القُرُوض والعقود وجلسـات المَشُـورَة وغيرها من أَشْـكَال المسـاعدة للشَّرِكَات الصَّغِيرة. للمَزِيدِ: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَةُ الحُرَّةُ، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://0i.is/Mjnj

إلَى ذَلِكَ علَى أنَّه تَمْويل مُسْـــبَق للمُنْتَج ويُمْكِن القيام به في مواقف مُعَيَّنَة فَقَطْ ولَيْسَ في غالبيَّة الحالات؛ لأنَّ محاولة بَيْع المُنْتَجَات الَّتِي لَيْسَـــت جاهزة بعدُ أو غير متوافرة في السُّـــوق قَد تُشَكِّل خطورة كَبِيرَة علَى مستقبل المَشْرُوع والعَلامَة التِّجَارِيَّة الجَدِيدَة.

ومن أبرز الأَمْثِلَة علَى هَذِهِ الآليَّة شَرِكَة Bittylab الخَاصَّة بمســـتلزمات الرَّضَاعَة للأطفال، فقد تمكَّنت من جمع 50 ألف دولار في غُضْون أســـبوعين قبل الإطلاق الفعليّ لِلشَّرِكَة، وهَذَا المبلغ تَمَّ علَى الفور إدماجُه في العَمَلِيَّات التَّنفيذِيَّة للمَشْرُوع، مِمَّا زاد من القِيمَة السُّـــوقيَّة لِلشَّرِكَـــةِ والقضاء علَى الرَّغْبَة في الاقْتِرَاض وتحمُّل أعباء الدُّيُون(1) .

عوامل تحديد مَصَادِر التَّمْوِيل للمَشْرُوع

إنَّ اختيـــار رائد الأعمال لمَصْدَر التَّمويل يُعْتَبَر قرارًا مُهِمًّا، وتترتَّب عليه آثارٌ قد تَبْقَى طيلةَ حياة المَشْرُوع، وبالتَّأْكِيد فإنَّ اختيار مَصْدَر التَّمْوِيل المُنَاسِـــب يُعْتَبَر من عوامل نجاح المَشْرُوع؛ وكما ذكرنا ســـابقًا، ليس مـــن الضَّرُورِيّ أنْ يعتمد رائد الأعمال على مَصْدَرٍ تَمْوِيلِيّ واحِد، فبالإمكان الاعتماد على مَزِيج تَمْوِيلِي من عِدَّة مَصَادِر، وتكون نِسْـــبَة مُسَاهَمَة كُلّ مَصْدَر في هذا المَزِيج مَبْنِيَّة على أُسُس مدروسة مُسْبَقًا، وفيما يلي أهَمّ الأُسُـــس الَّتِي يجب مراعاتها عند المُفَاضَلَة بـــين مَصَادِر التَّمْوِيل، وعند اختيار المَزِيج التَّمْوِيلِيّ.

- حَجْم المَشْرُوع: فمِن البديهيّ أنَّ مِقْدَار التَّمْوِيل يتناسب طَرْدًا مع حَجْم المَشْرُوع؛ فالمَشَارِيع الصَّغِيرَة نِسْبِيًّا يمكن تغطيتها بالكامل أو في غالبيتها بتمويلٍ ذَاتِيّ، بينما تلك الكبيرة تحتاج لتمويلٍ خارجيّ.

1. Johansson, A. 7 Ways to Finance Your Small Business - business.com - business.com, 14 October 2015, Retrieved from https://bit.ly/2JWRtve

- **نوعيَّة المَشْرُوع:** فالمَشَارِيع تنقسم عمومًا إلى نَوْعَيْنِ مُتَمَايِزَيْنِ؛ نَوْع يُسَمَّى "كثيف التِّكْنُولوجيا" والآخر "كثيـــف العَمَالة"؛ فالأَوَّل يَعْتِمد بدرجةٍ أولى في الإنتاج على المُعَـــدَّات والآلات مع اعتماد ضَعِيف عـــلى العَمَالَة، وفي هذا النَّوْع يكون التَّمْويل المطلوب كبـــيرًا، ويَضْطَرّ رَائِد الأعْمَال معه للُّجُوءِ إلى مَصَادِر التَّمْوِيل الخَارِجِيَّة؛ بينما النَّوْع الثَّاني، يعتمد على العَمَالَة بدرجةٍ أَسَاسِيَّة مع اعتماد ضَعِيف على الآلات، أو قد تكون آلاتٍ بســـيطة تحتاج لعُمَّال كثيرين لتَشْغِيلِهَا، وفي هذا النَّوْع قد يكفي التَّمْوِيل الذَّاتيّ بِنِسْبَةٍ كبيرةٍ.
- **عوائد المَشْرُوع المُتَوَقَّعَـــة:** في حال توقُّع إيرادات عالية للمَشْرُوع، وفي حال كان وقت اســـترداد التَّكلفة وتَحَقُّق العوائد مُنْخَفِض نِسْـــبِيًّا يمكن اللُّجُوء إلى التَّمْوِيل الخَارِجِيّ؛ كَوْن الأرباح قَادِرَةً على خِدْمَة أقســـاط القروض العاجلة؛ أمَّا في حال الأربـــاح المُنْخَفِضَة أو المُتَأَخِّرَة في التَّحَقُّق فقد يكون اللُّجُوء إلى التَّمْوِيل الخَارِجِيّ ذا عَقَبَات مَالِيَّة؛ بسببِ صُعُوبة خِدْمَة الدَّيْن وخَاصَّةً الأقساط العَاجِلَة مِن الأرباح.
- **درجة المُخَاطَرَة المُرْتَبِطَة بالمَشْرُوع:** ففي ظِلّ المَخَاطِر المُرْتَفِعَة المَالِيَّة والتَّشْـــغِيلِيَّة يكون اللُّجُـــوء للتَّمْوِيل الخَارِجِيّ ذا مَحَاذِير عِدَّة، بســـبب عَدَم اليقين من قُدْرَة الأرباح على خِدْمَة القُرُوض، والعَكْس صَحِيحٌ في حالة المَخَاطِر المُنْخَفِضَة.

حَاضِنَات الأَعْمَال

بِالإِضَافَةِ إلَى ما ســـبق فقد ظهر مؤخَّرًا ما يُســـمَّى "حَاضِنَات الأَعْمَال" وهِيَ مُنْشَآت دَاعِمَة ماديًّا وفنيًّا لرُوَّاد الأَعْمَال، كبيئة مُتَكَامِلَة من التَّسْـــهيلات والآليَّات المُدَعِّمَة لهم في إِدَارَة وتنمية وتَطْوِير مَشَـــاريعهم الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطة، ورعايتها لمُدَّة محدودة بما يَكْفُـــل لها فُرَصًا أَكْبَرَ للنَّجَاح حتَّى تَتَمَكَّن من البقاء والاســـتمراريَّة والنُّمُوّ، وتُقَلِّل من حَجْم المَخَاطِر واحتمالات الفَشَل الَّتِي قَد تصادف تِلْكَ المَشَارِيع، من خِلال تهيئة الكيان القَانُونيّ والفَنِّيّ والمَاليّ الَّذِي يحتوي علَى تسهيلات مُسَاعِدَة ولازمة.

وحاضنات الأَعْمَال هي "برامج مُصَمَّمة لِدَعْمِ تَطْوِير وإِنْجَاح الشَّرِكَات النَّاشِـئَة عن طَرِيق تزويدها بمجموعة من مَوَارِد الدَّعْم والخِدْمَات المُصَمَّمة والمُدارَة من قِبل إدَارَة الحاضنة، والَّتِي إمَّا أنْ تقوم الحَاضِنة بتزويدها للمَشَارِيع النَّاشِئَة بِشَكْلٍ مُبَاشِرٍ أو عن طَرِيق شـبكة علاقاتها وشركائها". ويُمكن تعريفها أيضًا بـ"المُنَظَّمَات المُصمَّمة بِهَدَف تسريع نُمُوّ ونجاح المَشَارِيع النَّاشِئَة ودعم رُوَّاد الأَعْمَال من خِلال إمدادهم بمجموعة مـن المَوَارِد والخِدْمَات الَّتِي يمْكِن أن تشـمل موقع المَـشْرُوع ورَأْس المَالِ والتَّدْريب والخِدْمَات الفَنِّيَّة وشبكات الاتِّصَال".

كذلك حَاضِنَةُ الأَعْمَال تعتبر "كِيانٌ اقْتِصادِيّ اجْتماعِيّ تأسَّـس خاصَّة لِتَقْدِيم المَشُورَة للمَشَـارِيع حديثة التكْوِين، الَّتِي تَتَمَيَّز عن غيرها بطابَع المُجازَفَة؛ حَيْثُ إنَّها تَدْلُفُ إلَى مجالات غير مَطْروقة من الأَعْمَال التِّجَارِيَّة مثل ابْتِكَار تِقْنِيَة جَدِيدَة وتَسْوِيقها أو فتح سُوق لمُنْتَجَات مستحدثة،" وهِيَ "مُؤَسَّسَات مُسْتَقِلَّة قَائِمَة بنفسها، لها هَيْكَلَتُها القَانُونِيَّة الخَاصَّة بها، تقوم بتوفير العَدِيد من الخِدْمَات للأشـخاص الرُّوَّاد في مجال المَشَارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطة من خِلال دفعهم بِصُورَة تجعلهم يَتَجَاوَزون أعباء انطلاقة مَشَارِيعهم".

وأغلـب حاضِنات الأَعْمَال المَوْجُودَة في العالَم، الَّتِي يُقَدَّر عددها بما يزيد عن 3500 حاضِنَة مَدْعُومة بِشَـكْلٍ مُبَاشِرٍ من الإدارات المَحَلِّيَّـة في الدُّوَل، وكَذَلِكَ من الاتِّحَاد الأوروبي والبنـك الدُّوَلي، وتَتَصَدَّر الولايات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة قَائِمَة الدُّوَل من حَيْثُ عدد حاضنات الأَعْمَال لديهـا بما يقارب الـ950 حاضنة تليها مباشرة كُلٌّ من الصين واليابان(1) .

فالحاضِنات إذًا وسـيلَة فَعَّالَة في بَرَامِج التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة، تُسَـاعِد علَى تَعْجِيل نُمُوّ المَشَـارِيع النَّاشِئَة علَى أسـاسٍ راسِخ سليم ونجاحها كمَشَـارِيع تجاريَّة ذات جَدْوَى

1. سِلْسِلَة نَحْـو مجتمع المَعْرِفَة، حاضنات الأَعْـمَال، جامعة الملك عبدالعزيز، 2006م، ص 9، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/JAo9Wl

اقْتصادِيَّـــة، ولَكِنْ إذا ما توافرت فِيهَا خُطَط عمل واضحة مع القابليَّة للنُّمُوّ والتَّوَسُّـــع بمُعَدَّل سَريع بما يَسمح بالاسْتِقْلال عن الحاضِنة خِلال الفَتْرَة الزَّمَنيَّة المخصَّصة لها.

وتُقَـــدِّم الحاضِنَة للمُبادِرين مـــن رُوَّاد الأَعْمَال الكَثِير من الأَدَوَات اللاَّزِمَة لإِنْجَاح مَشْرُوعَاتهم، وذَلِكَ لتَحْقِيق جُملة من الأَهْدَاف، أبرزها:

- تَنْويع النَّشَاط الاقْتِصادِيّ في الدَّوْلَة وضخّ دماء جَدِيدَة في النَّسِيج الاقْتِصادِيّ.
- تَكْوين الثَّرْوة وحُسْن اسْتِغْلال المَوَارِد المُتَاحَة؛ ماديًّا وفنيًّا وبَشَرِيًّا.
- نَقْل التِّكْنُولُوجْيَا من الدُّوَل المُتَقَدِّمَة وتوظيفها في تَطْوِير خُطَط الأَعْمَال من أجل خِدْمَة المُجْتَمَع المحلِّيّ.
- توفير فُرَص عمل والقضاء علَى البَطالَة.
- ترسيخ آليَّات التَّوْظِيف الصَّحِيح في سُوق العَمَل وفْقًا للمَهَارَات والخِبرَات.
- تَخْفِيض وتَذْلِيل أَخْطار الاسْتِثْمار لمُنْشَآت الأَعْمَال الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطة.
- تَسْهِيل العَمَل في بِيئَة تَنَافُسِيَّة مُتَمَيِّزَة.

ويَتَحَقَّق ما سبق من خِلال ما توفِّره هَذِهِ الحاضِنَات من خِدْمَات تَتَمَثَّل في:

- تَقْدِيم المُســـاعَدة المَالِيَّة لرَائِد الأَعْمَال بِشَـــكْلٍ مُبَـــاشِر أو تعريفه بأهمّ مَصَادِر التَّمْوِيل المتوفِّرة أمامه.
- تمَوِيل المَشَارِيع النَّاشِئَة بأَيْسَر الضَّمَانات.
- تَقْدِيم الكَثِير من الخِدْمَات الإِداريَّة المُشْتَرَكة، مثل: القاعات ومُوَظَّفي الاسْتِقْبال، ووسائل الاتِّصَال الضَّرُورِيَّة.
- تَرْسِيخ العَلاقَات بَيْن رُوَّاد الأَعْمَال والجِهَات العِلْمِيَّة والمَالِيَّة؛ لما في ذَلِكَ من مَنْفَعَة من خِلال اسْتِخْدَام التجهيزات المُتَوَفِّرَة لدَى تِلْكَ الجِهَات للحُصُول علَى الاسْتِشارة الفَنِّيَّة المُنَاسِبَة، وتَقْدِيم أَفْضَل المُقْتَرحات لتَأْمين المبالغ اللاَّزِمَة لتَمْوِيل المَشَارِيع.
- تَقْيِيم السُّـــوق المَحَلِّيّ أو الخَارِجيّ بِهَدَف تَسْوِيق مُنْتَجَاته بِشَكْلٍ يعود علَيْهِ بالنَّفْع، كَمَا تُسَاعِده علَى تأمين مُسْتَلْزَماته من المَوَادّ الأَوَّلِيَّة، وتُتِيح له فُرَص المُشَارَكَة في المعارِض المَحَلِّيَّة والدَّوْلِيَّة لتَسْوِيق مُنْتَجَاته.

وتُقَـــدِّم حَاضِنَات الأعمال خِدْمَاتها لرُوَّاد الأعْمَال من خلال اســـتثمارها المُبَاشِر في المَشَـــارِيع النَّاشِـــئَة، أو من خلال تهيئة الظُّرُوف لِلقَاء رُوَّاد الأعْمَال بالمُسْـــتَثْمِرِينَ؛ الأمر الَّذي ينعكس إيجابًا على كلا الطَّرَفَيْنِ، المُسْـــتَثْمِرِينَ والرُّوَّاد، وتقديم الخِدْمَات الإرشاديَّة والتَّدْريبيَّة لرُوَّاد الأعْمَال، وتقديم الدَّعْم والمَشُورَة في مجال تسويق المُنْتَجَات والخِدْمَات؛ فحَاضِنات الأَعْمَال لا تُؤَدِّي فَقَطْ دَوْرًا تَمْويليًّا بالنِّسْـــبَة للمَشَارِيع، وإنَّمَا تُساهِم في تَنْمِيَة ودعم رَائِد الأَعْمَال وتنمية مَشْرُوعه من خِلال رَفْده بالخِبْرَة والمَعْلُومَات والأَدَوَات المَادِّيَّة والفَنِّيَّة الَّتِي يَحْتَاجها لِلانْطِلاق والنَّجَاح والاسْتِمْرار.

والحاضِنات لَيْسَـــت مُؤَسَّسَات أَعْمَال مُتَشابِهة، بل تَخْتَلِف الحاضِنات بعضها عن بَعْض بِحَسْبِ نَوْع النَّشَاط التِّجَارِيّ، واسْتِرَاتِيجِيَّات الإِدَارَة وهَيْكَلها التَّنْظيميّ، وآليَّات تزويد المَشَـــارِيع النَّاشِـــئَة بالخِدْمَات، ونوع الخِدْمَات ذاتها، وكَذَلِـــكَ نوعيَّة العُمَلاء الَّذِينَ يخدمونهم.

وكخُلاصَةٍ لهذا الفَصْل، يمكن القول بأنَّ نَقْل المَشْرُوع من حَيِّز الفِكْرَة المُطْلَقَة إلى حَيِّز الوُجُود ليس مَرْهُونًا بجانبٍ واحِدٍ، أو بخُطْوَةٍ واحِدَة، فهو سِلْسِـــلَة مُتَرَابِطَة ومُتَشَابِكَة ومُتَكَامِلَة من الأنشطة والأعمال، الَّتِي تتقاطع وتتكامل مع بعضها البعض لتقود الفكرة مـــن إطارها المُجَرَّد إلى إطارها التَّنْفِيذِيّ، بَدْءًا بتوليد الأفكار مُرُورًا بانتخابها لاختيار أَفْضَلها وأكثرهَا مُلائمَةً لاحتياجات السُّـــوق، مُرُورًا بدراســـة مَخَاطِر المَشْرُوع المُزْمَع إنْشَاؤه، ودراسة جَدْوَاه الاقْتِصَادِيَّة، واختيار مَصَادِر التَّمْوِيل المُنَاسِب؛ إنَّ الخَلَل في أيّ مرحلةٍ من هذه المراحل كفيلٌ بإلحاق الفَشَل التَّام بالمَشْرُوع، فَعَلى رائد الأعمال دِرَاسَة هذه المراحل دِرَاسَـــة مُعَمَّقَة، والتَّأْكِيد عـــلى عَدَم جواز الانتقال إلى مرحلةٍ لاحِقَةٍ قَبْل التَّأَكُّد من أنَّ المرحلة السَّابِقَة تَمَّ إيفاؤها حَقّها من الدِّرَاسَة والتَّدْقِيق.

الفَصْل الخَامِس

رِيَادَة الأَعْمَال والمُنْشَآت الصَّغِيرَة

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: مَفْهُوم المُنْشَآت الصَّغِيرَة**
  - طُرُق تَعْرِيف المَشْرُوع الصَّغِير
  - أَنْوَاع المَشَارِيع الصَّغِيرَة
- **المَبْحَث الثَّاني: دَوافِع إِنْشَاء المَشْرُوع الصَّغِير**
  - الدَّوَافع الفَردِيَّة
  - الدَّوَافع الخَارِجيَّة
- **المَبْحَث الثَّالِث: الشَّكْل القَانُونيّ للمُنْشَأة الصَّغِيرَة**
- **المَبْحَث الرَّابِع: خَصَائِص المُنْشَآت الصَّغِيرة**

الفَصْل الخَامِس

رِيَادَة الأَعْمَال والمُنْشَآت الصَّغِيرَة

مُقَدِّمَة

سَـــاهَمَت المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة إســـهامًا كبيرًا في إثراء الأَنْشِطَة الاقْتِصَادِيَّة للعديد من الدُّوَل الَّتِي اهتمَّت بها، خَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بإيجاد فُرَص عمل جَدِيدَة. وعلَى الرَّغْـــم من أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال مَفْهُوم يُمْكن تطبيقه علَى المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والكَبِيرَة، فإنَّ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة حقَّقَتْ أَنْشِطَة رِيادِيَّة لا تُقَارَن بغيرها، فمعظم أَنْشِطَة انطلاق وبداية العَدِيد من المَشْرُوعَات الكبرَى والنَّاجحة تمَّت علَى مستوَى المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، فهذه المَشْرُوعَات تُمَثِّل مصـــدرًا مهمًّا للإِبْدَاع وتَقْدِيم المُنْتَجَات والخِدْمَات الجَدِيدَة، كَمَا تُمَثِّل عنصرًا أساسيًّا لِلتَّنْمِية الإقليميَّة والتماسك الاجْتماعِيّ.

إنَّ رِيَادَة الأَعْمَال تُســـهم في تَنْمِيَة اقْتِصَادَات البُلْدَان المُخْتَلِفَة؛ لدورها في تحسين مســـتوَى الإِنْتَاجِيَّة، والاسْـــتِخْدَام الأَمْثَل للمَوَارِد الإِنْتَاجِيَّة، والأساليب الحَدِيثَة في إدارتهـــا من خِلال العَمَل علَى تَطْوِير المَشْرُوعَات الَّتِي تُســـاهِم في تَطْوِير الاقْتِصاد وتنمية فُرَص العَمَل، وعلَى المَدَى الطويل تُساهِم رِيَادَة الأَعْمَال في تخفيض مُعَدَّلات البَطَالَة بكَافَّة صورها وأشكالها.

لقد بات الاتِّجَاه الجَدِيد في تَنْمِيَة الاقْتِصادات المُعاصِرَة هُوَ الاعْتِماد علَى المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة، والتَّرْكِيز علَى دورها في إحداث النُّمُوّ وتَحْقِيق التَّنْمِيَة، وذَلِكَ بالنَّظَـــر إلَى ما تملكه من فاعليَّة وسرعة تأقلم مع مُتَغَيِّرَات المحيط الاقْتِصادِيّ، هَذَا بعكس النَّظرة السَّـــابِقَة الَّتِي كَانَت تَعْتَبِر الصِّنَاعَات والمُؤَسَّسَات العَمَلاقة والضخمة بَوَّابَة إحداث التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة الشَّامِلَة.وفي عالم اليَوْم نلحظ اهتمامًا كبيرًا وتوجُّهًا واثق الخُطَى نَحْو الاستثمار في المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة؛ نظرًا لدورها المُهِمّ في تَنْمِيَة الاقْتِصاد الوَطَنِيّ بصِفَةٍ عَامَّة والقِطَاع الصِّنَاعِيّ بصِفَةٍ خَاصَّة، وذَلِكَ بفضل ما تُســـاهِم به من أدوار اقْتِصادِيَّة واجتماعيَّة فَعَّالَة من أهمّها: تقليل مُعَدَّلات البَطَالَة،

وزيادة نِسْبَة تشغيل الشَّباب، والارْتِقَاء بالاقْتِصادِ الوَطَنِيّ، وما يستتبعه من انْخِفَاض مُعَــدَّلات الجرائم وحوادث العُنْف، لكنَّ ذَلِكَ يشــترط في المقام الأَوَّل توفُّر الأجواء الملائمة لنُّمُوّ مثل هَذِهِ المَشَــارِيع من الجوانب القَانُونِيَّـــة والاقْتِصَادِيَّة، الأَمْر الَّذي يتواكب بقُوَّة مع التَّوَجُّهات الدَّوْلِيَّة لعولمة الأَنْشِــطَة الاقْتِصَادِيَّة وتَحْقِيق الانفتاح بَيْنَ الأَسْوَاق وإطلاق حُرِّيَّة المُنَافَسَة.

وخِلال هَــذَا الفَصْل نتناول العَلاقة بَيْن رِيَادَة الأَعْمَال والمُنْشَــآت الصَّغِيرَة، وكَيْفَ استفادت تِلْكَ المُنْشَآت من فِكْرَة رِيَادَة الأَعْمَال الَّتِي انتشرت في العُقُود الأَخِيرَة، وذَلِكَ من خِلال تَحْلِيل مَفْهُوم المُنْشَآت الصَّغِيرَة والتَّعْرِيفات المُخْتَلِفَة له، والَّتِي تَرْتَبِط بشَكْلٍ أو بآخر برِيَادَة الأَعْمَال، والَّتِي أجمعت علَى أنَّ المَشْرُوع الصَّغِير هو "وحدات صَغِيرَة الحَجْم تُنْتِج وتوزِّع سِــلعًا وخِدْمَات تَرْتَبِط بعــدد صَغِير جدًّا من العُمَّال، ما يجعلها تَرْتَبِط برِيَادَة الأَعْمَال الَّتِي تَعْتَمِد علَى فَرِيق بسيط للعَمَلِ بالمَشْرُوع"(1).

هذا بِالإِضَافَةِ إلَى إلقاء الضَّوْء علَى الشَّكْل القَانُونِيّ للمنشأة الصَّغِيرَة، وكيفيَّة تشكيل العُقُود واللَّوَائح المُنَظِّمَة لها بالدُّوَل الأوروبيَّة والعربيَّة، الَّتِي تشــير إلَى الفِكْرَة ذاتها وارتباطها برِيَادَة الأَعْمَال من خِلال اللَّوَائح والقوانين المُنَظِّمَة لعملها.

كما يقدِّم الفَصْل مَجْمُوعَة من خَصَائِص المُنْشَآت الصَّغِيرَة، الَّتِي في مقدِّمتها تَمَيُّزُها بِسُهُولَةٍ التكوين واســتقلاليَّة الإِدَارَة، وهِيَ من أَهَمّ خَصَائِص رَائِد الأَعْمَال، وأخيرًا يَتَنَاوَل الفَصْل دَوْر الجِهَات الدَّاعِمَة لرُوَّاد الأَعْمَال في تِلْكَ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة؛ من خِلال تَقْدِيم الدَّعْم المَادِّيّ والتكنولوجيّ، وتيسير الإِجْرَاءَات الحُكُومِيَّة.

1. شــعبان، إســماعيل. "ماهيَّة المُؤَسَّســات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة وتَطَوُّرها في العالَم"،" تَمْوِيل المَشْرُوعَات الصَّغِــيرَة والمُتَوَسِّــطَة"، منشــورات مخــبر الشَّراكة والاِسْــتِثْمار في المُؤَسَّســات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة، الجزائر،2003م، ص 63.

المَبْحَث الأَوَّل

مفهوم المُنْشَآت الصَّغِيرَة

لا يمُكِن الجزم بوجود مَفْهُوم واحد شـــامل للمنشآت الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة، فَهُنَاكَ الكَثِير من المَعَايِير المُتَّبَعَة لتصنيف المَشَـــارِيع الَّتِي يتحدَّد وفْقًا لها مَفْهُوم المَشَارِيع الصَّغـــيرة، مثل: عدد العُمَّال، والمَبِيعَات، والإِنْتَـــاج، والتِّقَنِيَة، والقانون، والطَّاقَة، والمِنْطَقَـــة الجغرافيَّة، كَذَلِـــكَ يَخْتَلِف المفهوم وفقًا لاختـــلاف مَعَايِير الظُّرُوف الاقْتِصَادِيَّة والاجْتماعِيَّة للمَشْرُوع؛ مثل: طَبِيعَة المُكَوِّنَات وعَوامِل الإِنْتَاج، ونوعيَّة الصِّنَاعَات القَائِمَة، والكثافة السُّكَّانِيَّة، ومدَى توفُّر القُوَى العَامِلَة ودرجة تأهيلها، والمســـتوَى العَامّ للأجور والدَّخْل، وغيرها من الجوانب الاقْتِصَادِيَّة والاجْتماعِيَّة الَّتِي تحدِّد ملامح وطَبِيعَة الصِّنَاعَات القَائِمَة فيها(1).

وإضافةً إلَى المَعَايِير السَّابق ذكرها هُنَاكَ أيضًا مَعَايِير أخرَى مثل: رَأْس المَالِ المُسْتَثْمَر، والإِيـــرَادَات، والقِيمَة المُضَافَـــة، ودرجة التَّخَصُّص في الإِدَارَة، ومســـتوَى التَّقدُّم التكنولوجيّ(2).

ولقد تبيَّن أنَّ المَعَايِير المســـتخدَمَة لتمييز المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة علَى المَشَارِيع الكَبِيرَة قَد تَخْتَلِف من دَوْلَة إلَى أخرَى ســـواءً كَانَت مُتَقَدِّمَـــة أو نامية تبَعًا لاختلاف المعيار المســـتخدَم، كَمَا أنَّه يَخْتَلِف دَاخِل كُلّ مَجْمُوعَة من الدُّوَل وذَلِكَ حسب اخْتِلاف الموقع أو الظُّـــرُوف الاقْتِصَادِيَّة دَاخِل كُلّ دَوْلَة، وكذا اختلاف مَرَاحِل التَّنْمِيَة الَّتِي تمرّ بها؛

---

1. خليل، بدر الدين محمد & الديبان، محمد بن عدنان. حَوْكَمَة الْمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـطَة بالمملكة العربيَّة السعوديَّة، غرفة الرياض، مركز دراية للدِّرَاسَات والْمَعْلُومَات، 2016م، ص 37.
2. إدريس، جعفر عبدالله موسَى وآخرون. دَوْر رِيَادَة الأَعْمَال فِي الحدّ من مُشْكِلَة البَطَالَة بمنْطَقَة الطائف: دراسة اسْتِطْلَاعِيَّة، مرجع سابق، ص 128.

فالمُؤَسَّســـة الصَّغِيرة في الولايات المُتَّحِدَة الأَمْريكِيَّة قَد تَكُون كبيرة في دَوْلَة أخرَى لا تزال في المَرَاحِل الأُولَى للنُّمُوّ والتَّقدُّم، وهَذَا بِسَـــبَب اخْتِلاف السِّيَاسَات والتَّوَجُّهَات والمســـتوَى الاقْتِصادِيّ والاجْتماعِيّ للدُّوَل، ولِذَلِكَ لا تملك معظم دول العَالَم تعريفًا رسميًّا لِهَذَا النَّوْع من المُؤَسَّسَات، فالتَّعْرِيف يكُون إمَّا معتمدًا بنصّ قَانُونِيّ مثلما في الجزائر، أو تعريفًا إداريًّا مثلما في ألمانيا الغَرْبِيَّة.

طرق تَعْرِيف المَشْرُوع الصَّغِير:

هناك طريقتان لتعريف المُنْشَآت الصَّغِيرة.

الطَّرِيقَة الأُولَى: الطَّرِيقَة الإحصائيَّة (الكَمِّيَّة):

وهي الطَّرِيقَة الَّتِي تَعْتَمِد علَى وصْف كَمِّيَّات المَشْرُوع، مثل: عدد العُمَّال أو حجم رَأْس المَالِ، وغيرها من الأُمُور الَّتِي تَعْتَمِد علَى الأرقام.

ويُعَدّ **معيار عدد العُمَّال** الأَكْثَرَ شـــيوعًا في العالَم، فهُنَاكَ بَعْض المُنَظَّمَات الدَّوْلِيَّة الَّتِي تعتمده في تعاريفها، مثل **الاتِّحاد الأوروبيّ** الَّذِي يُعرِّف المَشَارِيع الصَّغِيرة بأنَّها "مُؤَسَّسَات مســـتقلَّة تأخذ أيّ شكل قَانُونِيّ، تمَارِس نشاطًا اقْتِصادِيًّا، تُشَغِّل علَى الأَكْثَرَ 250 شخصًا، ولا يَتَجَاوَز رقم أعمالها 50 مليون يورو أو مجموع ميزانيّتها 47 مليون يورو(1).

أمَّا **البنك الدَّوْلِيّ** فيعرِّف المَشَارِيع الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة باسْتِخْدَام معيار عدد العُمَّال، ويـــرَى المُنْشَـــأَة صَغِيرة إذا كَانَت توظِّف أقلّ من 50 عامـــلًا، وفي الولايات المُتَّحِدَة الأَمْريكِيَّة وإيطاليا وفرنســـا تُعَدُّ المُنْشَأة صَغِيرة ومُتَوَسِّطَة إذا كَانَت توظِّف حتَى 500 عامل، وفي السُّـــويد حتَى 200 عامل، وفي كندا وأســـتراليا حتَى 99 عاملًا، في حِين أنَّها في الدنمارك هِيَ المُنْشَآت الَّتِي توظِّف حتَى 50 عاملًا(2).

1. بـوشرف، جيـلالي وآخرون. دَوْر المُؤَسَّسَـات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّـطَة في بنـاء الاقْتِصاد الوَطَنِـيّ، مَجَلَّة الاسْتراتِيجِيَّة والتَّنْمِيَة، الجزائر، المُجَلَّد: 4، العدد: 6، د. ت، ص 173.
2. المحروق، ماهر حسـن وآخرون. المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة أهمّيّتها ومُعَوِّقَاتها، مركز المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، 2012م، ص2، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/r8M6ji

بينـــما **تُصَنِّف لجنة الأمم المُتَّحِدَة المُؤَسَّســـات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّـــطَة عدديًّا**، وفقًا لاستقراء الخِبْرَات التَّطبيقيَّة في كُلّ من الدُّوَل النَّامِيَة وفي الدُّوَل الصِّنَاعِيَّة المُتَقَدِّمَة، **علَى النَّحْو التَّالي:**

1. **الدُّوَل النَّامِيَة:**
   - من 15-19 عاملًا تُعَدُّ مُؤَسَّسَة صغيرة.
   - من 20-90 عاملًا تُعَدُّ مُؤَسَّسَة مُتَوَسِّطَة.
   - أَكْثَرَ من 100 عامل تُعَدُّ مُؤَسَّسَة كبيرة.
2. **الدُّوَل الصِّناعِيَّة:**
   - من 50-99 عاملًا تُعَدُّ مُؤَسَّسَة صغيرة.
   - من 100-499 عاملًا تُعَدُّ مُؤَسَّسَة مُتَوَسِّطَة.
   - أَكْثَرَ من 500 عامل تُعَدُّ مُؤَسَّسَة كَبِيرَة(1).

ومن أبرز التَّعْريفات أيضًا ذَلِكَ الَّذي قدَّمه **بنك التَّنْمِيَة الحُكُومِيّ في كندا**، إذ يرَى أنَّ المَـــشْرُوع الصَّغِير هُوَ "ذلك المَشْرُوع الَّـــذِي يعمل فيه أقلّ من 70 فردًا، والَّذي لا تتجاوز مبيعاته السَّنَوِيَّة مليونيّ دولار"(2).

أمَّا **معيار رَأْس المَال** فيُستخدَم بواسطة عددٍ من الدُّوَل خَاصَّة النَّامِيَة، لكنَّ هَذَا المعيار يعاني من بَعْض جَوَانِب القُصُور بِسَـــبَب اخْتِلاف العُمُلات وأسعار الصَّرْف، بِالإِضَافَةِ إلَى اختلاف مَفْهُوم رَأْس المَالِ المســـتخدَم واختلاف قيمة رَأْس المَالِ من دَوْلَةٍ لأخرَى ومـــن وقتٍ لآخر، بل وتَخْتَلِف أيضًـــا دَاخِل البلد الواحد، وفي الوَقْت ذاته من مدينة لأخرى، لِذَلِكَ يتطلَّب الاعْتِماد علَى هَذَا المعيار إِدْخَال تعديلات مُسْـــتَمِرَّة عَلَيْهِ حتَى

1. بوشرف، جيلالي، وآخرون. دَوْر المُؤَسَّســات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّــطَة فِي بناء الاِقْتِصاد الوَطَنِيّ، مرجع سابق، ص 174.
2. منتدَى البحوث الاقْتِصادِيَّة، دِرَاسَــة عن تَعْرِيف الْمَشْرُوعَات متناهية الصِّغَر والصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة، وزارة التِّجارَة الخَارِجِيَّة، مصر، أكتوبر 2003م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 28 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/70ik5q

يتواكب مع التغيرُّ المُسْــتَمِرّ في قيمة النقود والتضخُّم في الأَسْــعَار، وقد يكُون من الأَفْضَل عَدَم الاعْتِماد علَى هَذَا المعيار بمفرده والاسترشــاد به مع معيار آخر شريطة أن يَتِمّ تَطْوِيره بِاسْتِمْرَار.

ومــن المَعَايير الكَمِّيَّة أيضًا **معيار المَبيعَات**، لكنَّه يعاني من نَفْس عيوب معيار رَأْس المَال، وبصِفَةٍ عَامَّة لا يُعَدُّ هَذَا المعيار شائع الاسْتِخْدَام في الدُّوَل العربيَّة. ويرَى البَعْض أنَّ هَذَا المعيار يلائم فَقَطْ المَشْرُوعَات التِّجَارِيَّة والخِدْمِيَّة أَكْثَر من مُلاءَمته للمَشَاريع الصِّنَاعيَّة. وبالنِّسْبَة **لمعيار المستوَى المستخدَم من التِّكْنُولُوجْيَا في الإِنْتَاج** فيُستخدَم عادةً لتعريف المَشَــاريع الصِّنَاعيَّة الصَّغيرَة فقط، وعادةً ما يقترن هَذَا المعيار بمعيار عدد العُمَّال، ويرجــع ذَلِك لاعتبار أنَّ حجم المَشْرُوع هُوَ المُحَصِّلَة النِّهَائيَّة لتفاعُل كُلّ من عُنصرَيْ العَمَل والآلات (رَأْس المَالِ) المستخدمَيْن فيه، وكُلَّمَا كَانَت هَذِهِ المُحَصِّلَة صغيرةً مقارنةً بمثيلاتها في الصِّنَاعَة كان المَشْرُوع صغيرًا(1).

الطَّرِيقَة الثَّانية: الطَّرِيقَة النَّوْعيَّة أو الوَصْفِيَّة (الاقْتِصَاديَّة):

وهــي عَمَليَّة مُنَظَّمَة تُركِّز علَى وصف خَصَائص المَشْرُوع الصَّغير الرَّئِيسَــة من حَيْثُ عوائق ملكيّته، وإدارته، ودرجة تَأْثيره في السُّوق، فعلَى سَبيل المثال تُورِد **لجنة التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة الأَمْرِيكِيَّة (CED)** في تَعْرِيف المَشْرُوع الصَّغير أنَّه يشتمل علَى عددٍ من الخَصَائِص، أهمّها: اســتقلال الإِدَارَة؛ إذ يكُون المديرون هم أنفسهم مُلَّاك المَشْرُوع، أمَّا رَأْس المَالِ فيتمُّ توفيره بواســطة المالك الفَــرْد أو مَجْمُوعَة صَغيرَة من المُلَّاك، والعَمَل في منْطَقَة مَحَلِّيَّة؛ حَيْثُ يعيش العاملون والمُلَّاك في مجتمع واحد إذ يُشْــتَرَط أن تَكُون الأَسْــوَاق مَحَلِّيَّة، أمَّا فيما يَتَعَلَّق بحجم المَشْرُوع، فَهُوَ صَغير نِسْــبِيًّا بِالنِّسْبَة للقطاع أو الصِّنَاعَة الَّتِي ينتمي إِلَيْهَا المَشْرُوع(2).

---

1. "المَشْرُوعَات الصَّغيرة علَى المســتوَى الكُلِّيّ في الوطن العَرَبيّ. النسخة العربيَّة"، United Nations Public Administration Network، يوليو 2012م، ص 20، مُتَاح علَى الرَّابط: shorturl.at/BEHUW.
2. العرادي، علي عبدالله. المُؤَسَّســات الصَّغيرة والمُتَوَسِّــطَة، بحث مُقَدَّم لقســم البحوث والدِّرَاسَات، إِدَارَة شؤون اللِّجَان والبحوث، جامعة سطيف، الجزائر، د. ت.

ويركِّــز تَعْرِيف **لجنة بولتون البريطانية** علَى الخَصَائِص الرَّئِيسَــة الَّتِي تتميَّز بهَا المُنْشَأة الصَّغِيرَة مثل حِصَّتها من السُّوق، والإدَارَة بواسطة المالك أو الشريك وبطَرِيقَة شَــخصِيَّة من خِلال إدَارَة محترفة وتنظيم رَسْــمِيّ، واستقلاليَّة المُنْشَأَة الصَّغِيرَة(1)، وأيضًا تَعْرِيف لجنة ولت شاير البريطانيَّة الَّذِي جاء فيه أنَّه "ذلك المَشْرُوع الَّذِي يقوم فيه شَخْص أو اثنان باتِّخَاذ القَرَارَات الرَّئِيسَة في مجالات الإنْتَاج والتَّمْويل والتَّسْويق والخِدْمَات والبَيْع دون مساعدة المُتَخَصِّصِينَ الَّذِينَ يعملون في هَذَا المَشْرُوع".

وتُعرِّف **مُنَظَّمَة العَمَل الدَّوْلِيَّة** المُنْشَــآت الصَّغِيرَة بأنَّها "وحدات صَغِيرَة الحَجْم تُنْتِج وتوزِّع سِــلَعًا وخِدْمَات، وتَتَأَلَّف من مُنْتِجِين مستقلِّين يعملون لحسابهم الخَاصّ في المَنَاطِــق الحضريَّة من البُلْدَان النَّامِيَة، وبعضها يعتمد علَى العَمَل من دَاخِل العائلة، وبعضها الآخر قَد يَسْــتَأْجِر عُمّالًا وحِرَفِيِّين ومعظمها يعمل برَأْس مَالٍ ثابت صَغِير أو رُبَّمَا بدون رَأْس مَالٍ ثابت(2).

بالإضَافَة لما سبق هُنَاكَ تعريفات أخرَى وصْفِيَّة للمَشْرُوع الصَّغِير، منْهَا أنَّها "تلك المُؤَسَّسَــات الَّتِي تمتاز بمحدوديَّة رَأْس المَالِ وقلَّة العُــمَّال، ومحدوديَّة التِّكْنُولُوجْيَا المُسْــتَخْدَمَة، وبســاطة التَّنْظِيم الإداريّ، وتعتمد علَى تَمْويــل ذاتيّ من حَيْثُ رَأْس المَالِ"(3)، وأيضًا هِيَ "تلك المُنْشَــأَة الَّتِي تتميَّز بانخفاض رَأْس مَالِها، وقلَّة مبيعاتها، وقلَّة الطَّاقَة اللَّازِمَة لتشــغيلها، كَمَا تتميَّز بارتباطها الوثيق بالبِيئَة، واعتمادها علَى الخِدْمَات المُتَوَفِّرَة مَحَلِّيًّا، وعلَى تصريف وتَسْوِيق مُنْتَجَاتها في نَفْس المنْطقَة الَّتِي تنشأ بِهَا والمَنَاطِق المجاورَة لها"(4).

1. الأخضر، قريشي محمد. التَّمْويل الإسلامي كتوجُّه لِدَعْم المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في الجزائر، بحث مُقدَّم للملتقَى الوَطَنِيّ حول اسْتراتِيجِيَّة التَّنْظيم ومرافقة المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في الجزائر، 2012م.
2. شعبان، إسماعيل. "ماهيَّة المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة وتَطَوُّرها في العالَم"، مرجع سابق.
3. بن دادة خير الدين، "الحَوْكَمَة كآليَّة لتحسين الأَدَاء في المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة"، مرجع سابق، ص 23.
4. المبيرك، وفاء ناصر. المُنْشَآت الصَّغِيرَة التَّأْسيس وَالْإِدَارَة، بحث مُقَدَّم لجامعة الملك سعود، السعوديَّة، 15 فبراير 2009م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 28 مايو 2017م، مُتَاح عل الرَّابط: goo.gl/nTuJCC

أَنْوَاع المَشَارِيع الصَّغِيرة

بعد تطرُّقنا لمفاهيم المُنْشَــآت الصَّغيرة ننتقل للحديث عن أَنْوَاعها المُخْتَلِفَة، فَهِيَ تنقسم من حَيْثُ النَّشَاط إلَى ثلاثة أَنْوَاع رئيسة؛ هي:

- **إنتاجيَّة:** ويتِمّ فِيهَا تَحْوِيل المَوَادّ الخَامّ إلَى مُنْتَجَات للبيع والتداول في الأَسْوَاق، وذَلِكَ بما يتناسب مع مواصفات الطَّلَب والجَوْدَة، مثل: المطاعم ومصانع الملابس، وورَش الحِرَف اليدويَّة.
- **خِدْمِيَّــة:** وهِيَ الَّتِي تقوم بتوفير خِدْمَة ما للعُمَلاء، ولمن لا يَسْــتَطِيع القيام بهَا بنفســه، وهَذَا ما يُضاعف فُرْصَة النَّجَاح، مثل: المراكز الطِّبِّيَّة والمكاتب الهَنْدسيَّة الاسْتِشاريَّة، وأعمال المقاولات.
- **تجاريَّة:** وتشمل كُلّ ما يقوم علَى أســاس الشِّرَاء والبَيْع والتَّوْزِيع للسِّلَع المصنَّعة وبشــكلها المختلف، أيْ: إعادة اسْتِثْمَار الرِّبْح (الفرق بَيْن سعر الشِّرَاء والبيع) بما يتناسب مع وضع الحَيَاة أو الظُّرُوف اللَّازِمَة.
- **تكنولوجيَّة:** وهِــيَ تِلْكَ الَّتِي تجمع بَيْن النَّشَــاطَين الخِدْمِيّ والتِّجَارِيّ، وقَد ارتبطت برُوَّاد الأَعْمَال الشَّباب، واستخدامِهِمّ الشائع للتكنولوجيا، وتُعرَف كَذَلِكَ باسم "Startup"، وهِيَ منشــأة صغيرة في المَرْحَلَة الأُولَى من عَمَلِيَّاتها كشركة وتخضع للشَّكْل القَانُونِيّ الشائع في نشــاطها. وحسب مُؤَسَّسَة "انفستوبيديا"؛ فإنَّ "هذه الشَّرِكَات عادةً ما يُدَيرُها مُؤَسِّســوها الرُّوَّاد الَّذِينَ يحاولون تَكْوِين رَأْسمَال بتَطْوِير خِدْمَات وسِــلَع لها طلب في السُّوق، والشَّكْل الشَّائع مِنْهَا كان في تسعينيَّات القرن الماضي مُنْشَآت "a dotcom"، ومن أمثلتها موقع بيع الكتب "أمازون"(1).

1. Grant, M. What You Should Know About Startups, March 2020, Retrieved from https://bit.ly/34rStRh

وَهُنَاكَ تصنيف آخر للمَشَـــارِيع الصَّغِيرَة يَرْتَبِط بمحلّ العَمَل والتِّكْنُولُوجْيَا المستخِدْمَة فيه والتَّسْوِيق، وتبعًا لِذَلِك ينقسم المَشْرُوع الصَّغِير إلى:

- **مَـــشْرُوع منزليّ:** وهُوَ مَشْرُوع فردِيّ في المنزل يعمل به أقلّ من خمســـة أفراد، غالبًا ما يكونون من أسرة واحدة، يَســـتَخْدِمُون مُعَدَّات يدويَّة ومستلزمات إِنْتَاج مَحَلِّيَّة، وتُسَوَّق مُنْتَجَاته للأسرة والمعارف فقط.
- **مَشْرُوع حِرَفيّ:** وهُوَ ورشة ذات مِلْكِيَّة فَردِيَّة أو بالتضامُن مع الغير، يعمل بهَا أقلّ من عشرة عُمَّال، يســـتَخْدِمُون مُعَدَّات بسيطة ومستلزمات إِنْتَاج مَحَلِّيَّة، وتُسَوَّق مُنْتَجَاته في المنْطَقَة المُحِيطَة به.
- **معمل صغير:** مصنع مِلكيّته فَردِيَّة أو شَرِكَة يعمل به من 50-10 عاملًا، يستَخْدِمُون مُعَدَّات نصف آليَّة ومســـتلزمات إِنْتَاج مَحَلِّيَّة أو مســـتوردة، وتُسَوَّق مُنْتَجَاته في السُّوق المَحَلِّيَّة مع إمكانيَّة التَّصْدير.

الخلاصة: لا يوجد مَفْهُوم واحد للمنشـــآت الصَّغِيرَة، بل تتعدَّد المفاهيم وتَتَنَوَّع من دَوْلَة إِلَى أخرَى مُتَقَدِّمَة كَانَت أمّ نامية، بل يَخْتَلِف دَاخِل كُلّ مَجْمُوعَة من الدُّوَل وذَلِكَ حســـب اخْتِلاف الموقع أو الظُّرُوف الاقْتِصَادِيَّة تَبَعًا لكُلّ دَوْلَة، وكذا اختلاف مَرَاحِل التَّنْمِيَة الَّتِي تمرّ بها، ويَخْتَلِف التَّعْرِيف أيضًا تَبَعًا للكثير من المَعَايِير الخَاصَّة بتصنيف المَشَارِيع ذاتها، مثل: حجم المَبِيعَات، ومُعَدَّلات الإِنْتَاج، والتِّقْنِيَّات المُسْتَخْدَمَة، والشَّكْل القَانُونِيّ، والمنْطَقَة الجغرافيَّة الَّتِي يقع فِيهَا المَشْرُوع، وعدد العُمَّال، والَّذِي يُعَدُّ الأَكْثَر شيوعًا في الكَثِير من الدُّوَل.

المَبْحَث الثَّانِي

دوافع إنْشَاء المَشْرُوع الصَّغِير

تُعَدُّ المُؤَسَّسَات الاقْتِصَاديَّة -بِصِفَةٍ عَامَّة- المُحَرِّك الأَسَاسيّ لِلتَّنْمِية والتَّطَوُّر المُجْتَمَعيّ في جَمِيع الدُّوَل، وخَاصَّة المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة الَّتي بزَغ دورها علَى المستوَى العَالَمِيّ في سبعينيَّات القرن الماضي، ونالت اهتمام الباحثين الاقْتِصاديِّين كَكَيَانَات اقْتِصاديَّة ناشئة تَخْتَلِف كليةً عن المُؤَسَّسَات الكَبِيرَة الحَجْم، من حَيْثُ الأَهْدَاف وآليَّات العَمَل، وغيرها.

وقد برز الاهْتِمَام بالمَشَارِيع والمُنْشَآت الصَّغِيرَة في الدُّوَل المُتَقَدِّمَة، خِلال النصف الثَّانِي من القرن العشرين، في دُوَل عديدة مثل: اليابان وماليزيا والصين وغيرها من الدُّوَل، مِمَّا أكسَبها نجاحًا كبيرًا في هَذِهِ الدُّوَل؛ حَيْثُ أَصْبَحَت من المَصَادِر التَّقْلِيديَّة لنُمُوّ الاقْتِصاد الوَطَنِيّ فيها، كَمَا كَانَ لها دَوْر كبير في التخفيف من حِدَّة البَطَالَة وتنشيط الاقْتِصاد. وإجمالًا، فالمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة باتت حاملة لمعاني الدِّيناميَّة، والابْتِكَار وخَلْق الوَظَائِف في المُجْتَمَعات الإِنْسَانيَّة المُخْتَلِفَة.

ولقد شهدت المِنْطَقَة العربيَّة في العُقُود القليلة الماضية انتشارًا واسعًا للمَشَارِيع الصَّغِيرَة، حتَى إنَّها أَصْبَحَت عنوانًا اقْتِصادِيًّا لِدَعْمِ مَشَارِيع الشَّبَاب في الآونة الأَخِيرَة، كَمَا أضحَى لها الكَثِير من النَّتَائِج الإيجابيَّة فرديًّا وجماعيًّا علَى مستوَى اقْتِصَادَات الدُّوَل والمُجْتَمَعات العربيَّة بِشَكْلٍ عامّ.

من هنا، يُمْكِن تَقْسِيم دوافع الاهْتِمَام بتَدْشِين المَشَارِيع الصَّغِيرَة إلَى دَوَافِع "فَرديَّة" تتعلَّق برُوَّاد الأَعْمَال أنفسهم وما يحصلون عَلَيْهِ من مَزَايَا نَتِيجَة انخراطهم في هَذِهِ الأَنْشِطَة. ودوافع **عَامَّة** تتعلَّق بما تؤدِّيه هَذِهِ المَشَارِيع من فَوَائِد اقْتِصادِيَّة مهمَّة علَى مستوَى الدَّوْلَة أوَّلًا وعلَى المستويين الإقليميّ والعَالَمِيّ ثانيًّا.

الدَّوَافِع الفَرديَّة

نبدأ الحديث بالدَّوَافِع الفَرديَّة، والَّتِي تنقسم لدوافع داخليَّة ودوافع خارجيَّة؛ فأمَّا الأُولَى فتَتَمَحْوَر حول الإنْسَان واحتيَاجَاته المُتَنَوِّعَة الَّتِي يسعَى إلَى تلبيتها بمساعدة المُجْتَمَع الَّذِي يعيش فيه، وتطبيقًا لنظريَّة **"الدَّافعيَّة الإنْسَانيَّة"** أو (Human Motivation Theory) لعالِم النَّفْس الأَمْريكي **إبراهام ماسلو**(1) **Abraham Maslow** فإنَّ الاحتيَاجَات أو الدَّوَافع الإنْسَانيَّة لتَدْشِين المَشَارِيع الصَّغِيرَة تَنْتَظِم في هرميَّة أو تدرُّج مُتَصاعِد (Hierarchy) من حَيْثُ الأولويَّة أو شدَّة التَّأْثِير (Prepotency)، وهي(2):

- **أوَّلًا: الاحتيَاجَات الفسيولوجيَّة الأَسَاسِيَّة (Basic physiological needs)**: مثل تَجَنُّب الجوع والعطش، وغير ذَلِكَ من الحاجات الَّتِي تخدم البقاء البيولوجيّ بِشَكْلٍ مباشر؛ فرَائِد الأَعْمَال يهدف من المَشَارِيع الصَّغِيرَة إلَى جَنْي المال، والحِفَاظ علَى استمراريّته؛ لإشباع احتيَاجَاته الأَوَّلِيَّة من تَوْفِير الطعام والمَلْبَس والمسكن، وغيرها.
- **ثانيًا: احتيَاجَات السَّلامَة أو الشُّعور بالأمان (Safety needs)**: وتشمل هَذِهِ الدَّوَافع بلوغ درجة مقبولة من الاستقرار والأمان المَادِّيّ والمَعْنَوِيّ والنِّظَام واليقين في البِيئَة الخَاصَّة برَائِد الأَعْمَال، فيتمّ هُنَا الاعْتِماد علَى عوائد المَشْرُوع الصَّغِير كمصدر مُشبِع لِهَذِهِ الاحتيَاجَات؛ إذ تُشَكِّل المُؤَسَّسَة الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة مركزًا

1. إبراهام ماسلو (1908-1970م) عَالِم نَفْس أمريكيّ، وُلِدَ في بروكلين، نيويورك. أبواه مهاجران من روسيا. اشْتُهِرَ بنَظَرِيَّتِهِ "تدرُّج الحاجات". حصل علَى بكالوريوس في علم النَّفْس (1930م)، وحصل علَى الماجستير في علم النَّفْس عام (1931م)، ودكتوراه في الفلسفة عام (1934م). وَهُوَ يُعَدُّ أحد مؤسِّسي معهد آيسالن في كاليفورنيا. للمَزِيد: مَوْقع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَةُ الحُرَّة، مُتاحٌ على الرَّابِط: https://cutt.us/wVpcG
2. قاسم، أمجد. "نظريَّة ماسلو واحتياجات الإنسان المتصاعدة"، موقع "آفاق علميَّة وتربويَّة"، أبريل 2011م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/W8skz

مهمًّا لتعبئة المُدَّخَـــرَات المَحَلِّيَّة؛ لاعتمادها بِصُورَة كَبِيرَة علَى الأَمْوَال الخَاصَّة:" الفَـــرْد، الأسرة، الأصدقاء... إلخ، ومن ثَمَّ تحويل هَـــذِهِ المُدَّخَرَات إلَى مجالات اسْتِثْمَارِيَّة تُساهِم في زيادة الدُّخُول وارتفاع مستوَى الشُّعور بالأمان نَتِيجَة تأمين مثل هَذِهِ الاحتِيَاجَات، وتلاشي الضُّغوط النَّفسيَّة الَّتِي تدفع الإِنْسَان للقَلَق بِشَكْلٍ مُسْتَمِرّ ودائم، وتُشْعِرُه بالخوف من فقدان العَمَل وخسارة العَائِد المَادِّيّ وفقدان التَّحَكُّم في الظُّرُوف المُحِيطَة.

- **ثالثًـــا: احتيَاجَات الحـــبّ والانتـــماء (Love & Belonging Needs):** نَجَاح رَائِد الأَعْمَال في مَشْرُوعه الصَّغِير يُكْسِـــبه موقعًا مُمَيَّزًا لدَى العائلة والأصدقاء والزملاء، وهُوَ ما يُشبع لديه رغبة قَوِيَّة بالحُصُول علَى القَبُول الاجْتماعِيّ باعْتِبَارِه عضوًا فاعلًا في محيطه، ويُجَنِّبه مشاعر الوحدة والعُزلة والنَّبْذ الاجْتماعِيّ.
- **رابعًا: احتيَاجَات المَكَانة والتَّقْدِير والاحترام (Esteem needs): هَذَا النَّوْع من الاحتِيَاجَات له جانبان:**

1. **احترام النَّفْس أو الإحساس الدَّاخِلِيّ بالقِيمَة الذَّاتِيَّة:** إذ يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال للشُّعور بالكفاءة والتَّمكُّن والقُدْرَة علَى إِدَارَة العَمَل واجتياز التَّحَدِّيَات، لذَلِكَ فإِنَّ نَجَاح مَشْرُوعه الصَّغِير يُكْسِـــبُهُ الثِّقَة بالنَّفْس وقُوَّة الشَّخْصِيَّة، والشُّعور بالإنجاز والاستقلاليَّة والحُرِّيَّة.
2. **الحاجة إلَى الشُّـــعور بالاحترام من جانب المُجْتَمَع المحيط:** اكتساب تَقْدِير المحيطين من أبرز دَوَافع الفَرْد للعَمَلِ والنَّجَاح، فهذا يَعْنِي بِالنِّسْبَة له الفَوْز بمكانـــة اجتماعيَّة مرموقة واعتراف الآخَرِينَ به وتقبُّلهم له وانتباههم إليه، كَمَا يَعْنِي المركز الاجْتماعِيّ الشـــهرة والسُّمْعَة الجَيِّدَة، وفي هَذَا يرَى ماسلو أنَّه بتطوُّر السِّنّ والنُّضج الشَّخْصِيّ وتكاثر التَّجَارِب المِهْنِيَّة والشَّخْصِيَّة، يصبح الجَانِب الأَوَّل أَكْثَر قيمة وأهَمِّيَّة بِالنِّسْبَة لرَائِد الأَعْمَال من الجَانِب الثَّانِي.

- **خامسًـــا: احتِيَاجَات تَحْقِيق الذَّات والحاجـــات العُلْيَا (Self-actualization needs & Metaneeds):** هَذِهِ المجموعـــة من الاحتِيَاجَات أو الدَّوَافع العُلْيَا لا

يصل رَائِد الأَعْمَال إِلَيْهَا إلَّا بعد تَحْقِيق إشـــباع كافٍ لما يســـبقها من الاحتيَاجَات الأدنى، وتَحْقِيق الذَّات هُنَا يشـــير إلَى حاجة الفَرْد لاســـتخدام كامل قُدُرَاته في العَمَل، وإطلاق إمكاناته الكامنة، وتنميتها إلَى أقصَى مدَى يُمْكِن أن تصل إليه. وهـــذا التَحْقِيق للذَّات يَجِـــب ألَّا يُفْهَم في حدود الحاجة لتَحْقِيق أقصَى قدرة أو مهارة أو نَجَاح بالمعنَى المِهْنِيّ المحدود، وإنَّمَا يشمل السَّعْي نَحْو تأكيد قِيَم وغايات عليا في الحَيَاة، مثل: دعم قيمة العَمَل والاجتهاد، أو مســـاعدة الفقراء، أو تأكيد العدالة والمســـاواة بَيْن العَامِلِينَ، وغير ذلك. ومثل هَذِهِ القِيَم تُمَثِّل دَوَافع أصيلة وكامنة في الإِنْسَـــان مثلها في ذَلِكَ مثل الاحتيَاجَات الأدنى، وهِيَ جزءٌ لا يتجزَّأ من الإمكانات الكامنة في الشَّـــخْصِيَّة الإِنْسَانيَّة، الَّتِي تُلِحّ من أجل أن تَتَحَقَّق كي يصل الفَرْد إلَى مرتبة تَحْقِيق ذاته والوفاء بكلِّ دوافعها.

وعَمَلِيَّة تَحْقِيق الذَّات من خِلال المَشْرُوع الصَّغِير لَيْسَـــت عَمَلِيَّة ســـهلة بطبيعة الحال، بـــل تَتَطَلَّب أنْ يَتَمَتَّع رَائِد الأَعْمَال دائمًا بالتَّطَلُّع الحماسيّ والتوجُّه نَحْو أَهْدَاف مُعَيَّنَة، لِذَلِكَ فَهِيَ تَجْلِب مَعَهَا المَسْؤُولِيَّة والالتِزَام ومواجهة غير المألوف بما يتضمَّنه ذَلِكَ من تَوَتُّر وصراعات ومخاوف.

- **سادسًـــا: الاحتيَاجَات المعرفيَّة (Cognitive needs)**: يَمْتَلِك رَائِد الأَعْمَال رغبة دائمة في المَعْرِفَة والفَهْم واستكشاف كُلّ ما هُوَ جَدِيد واستغلاله في تَطْوِير ذاته وآليَّات العَمَل، ولِذَلِكَ تَظلّ المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة هِيَ المَجَال الأَكْثَر ملاءمة للتَّعلُّم والتَّطْوِير واكتساب المَعْرِفَة.

وتُعَدُّ المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة الأرضيَّة الخِصْبَة للمُبْدِعِينَ والمَجَال المفتوح لطرح إِبْدَاعات جَدِيدَة، ومركزًا لصقل المَهَارَات الفَنِّيَّة والإِنْتَاجيَّة والتَّســـويقيَّة، كَمَا تُعَدُّ أيضًا مركزًا للإِبْدَاع؛ حَيْثُ تشـــير إحدَى الدِّرَاسَات إلَى أنَّ نِسْبَة براءات الاختراع في الأَعْمَال الصَّغِيرَة ضِعْف مثيلتها في المُؤَسَّسَات الكَبِيرَة(1).

1. أســـامة، محجوبي. "أثر الإِبْدَاع التَّنْظيميّ علَى أداء العَامِلِينَ في المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة". جَامِعَةُ قَاصدي رَباح، 2014م ص 9، مُتَاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/Sshc7

الدَّوَافِع الخَارِجِيَّة

أمَّا الدَّوَافع الخَارِجِيَّة فتشـــير إلَى الفُرَص المُحِيطَة برَائِد الأَعْمَال الَّتِي تدفعه للعَمَل الحُـــرّ، مثال ذلك: اســـتمرار مُعَدَّلات التَّغيُّر في العَالَم خَلَقَـــتْ فُرَصًا جَدِيدَة للعَمَل والإِنْتَاج والتَّطَوُّر، والنُّمُوّ المتزايد لقطـــاع الخِدْمَات في الاقْتِصاد، والمُنَاخ الإيجابيّ تِجَاه تشجيع المَشَارِيع الصَّغِيرَة في الاقْتِصادات المُخْتَلِفَة، كَذَلِكَ فإنَّ الانفتاح العَالَمِيّ علَى شَتَّى المستويات أتاح زيادة فُرَص التِّجارَة بَيْنَ الدُّوَل وعلَى نِطَاق واسع، بالإِضَافَة إلَى تكنولوجيا الاتِّصَال وما أتاحته من فُرَص التِّجارَة الإِلِكْتِرُونِيَّة وتَدْشِـــين المَشَارِيع وتصدير مُخْرَجَاتها بتكاليف زهيدة مقارنةً بالتِّجارَة التَّقْلِيدِيَّة.

نَخْلُـــص من هَذَا المَبْحَث إلَى أنَّ الاتِّجَـــاه الجَدِيد في تَنْمِيَة الاقْتِصادات الحَدِيثَة هُوَ الاعْتِماد علَى المُؤَسَّسَـــات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، والتَّرْكِيز علَى دورها في إحداث النُّمُوّ وتَحْقِيق التَّنْمِيَة، وبالنَّظَر إلَى ما تملكه من فعاليَّة وسرعة التَّأَقْلُم مع مُتَغَيِّرَات المحيط الاقْتِصادِيّ عكس النَّظرة السَّابِقَة الَّتِي تَعُدُّ الصِّنَاعَات والمُؤَسَّسَات العَمَلاقة والضخمة بوابة لإحداث تَنْمِيَة اقْتصادِيَّة شاملة.

لقد أصبح الاهْتِمَام والتَّرْكِيز علَى سياسة الاستثمار في المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة أمرًا حتميًّا؛ استنادًا لدورهما المُهِمّ في تَنْمِيَة الاقْتِصاد بصِفَةٍ عَامَّة والقِطَاع الصِّنَاعِيّ بصِفَـــةٍ خَاصَّة؛ وكَذَلِكَ لما تَتَمَتَّع به من مَزَايَا وخصائص اقْتصادِيَّة واجتماعيَّة تُمَكِّنها من المُسَـــاهمَة في تقليل نِسَـــب البَطَالَة، شريطة توفُّر المنـــاخ الملائم للنُّمُوّ في ظِلّ التَّوَجُّهَات الدَّوْلِيَّة لعولمة الأَنْشِطَة الاقْتِصَادِيَّة، وتَحْقِيق الانفتاح بَيْنَ الأَسْوَاق وإطلاق حُرِّيَّة المُنَافَسَة.

المَبْحَث الثَّالِث

الشَّكْل القَانُونِيّ للمنشآت الصَّغِيرَة

تحتلّ إشـــكاليَّة تَحْدِيد ملْكِيَّة المَشْرُوع الصَّغِير، وما يحيط بِهَا من تَبِعَات، مَحَلاًّ بـــارزًا بَيْن البدائـــل المهمَّة الَّتِي يَجِب علَى روَّاد الأَعْـــمَال المحتمَلِينَ اتِّخَاذ القَرَار الصائب بشـــأنها قبل التَّفْكِير في تَنْفِيذ مَشْرُوع صغير، بحُكم أنَّ هياكل الأَعْمَال المُخْتَلِفَة لها قواعد مُتَعَدِّدَة بشـــأن أداء المسؤوليَّات الإداريَّة والالتزام بالمسؤوليَّات المَالِيَّة تِجَاه الضَّرائِب والأجور وغيرهـــا من مُتَطَلَّبَات رَأْس المَالِ الضَّرُورِيَّة لِبَدْءِ العَمَل، ومن ثَمَّ تيسير إحكام السَّيْطَرة علَى العَمَل ومختلف مجريات المَشْرُوع.

من هُنَا يتحتَّم علَى صَاحِب المَشْرُوع أوَّلًا الاطِّلاع علَى كَافَّة أَشْـــكَال المِلْكِيَّة القَانُونِيَّة المُتَاحَة في البلد الَّذِي ينوي إقامة مَشْرُوعه فيه؛ لأنَّه -كما هُوَ معلوم- تَخْتَلِف القوانين التِّجارِيَّـــة المُنَظِّمَة لعمل المُنْشَـــآت الصَّغِيرَة من دَوْلَةٍ إلَى أخـــرى؛ عربيَّة أو أَجْنَبِيَّة، وبالتَّالي يَخْتَلِف تَعْرِيف المَشْرُوع ذَاتِهِ من قانون إلَى آخر، وتَخْتَلِف كَذَلِكَ المُسْـــؤُولِيَّة القَانُونِيَّة لمَالِكِه من دَوْلَة إلَى أخْرى، وهَذَا يقوده إلَى اخْتِيَار الهيكل القَانُونِيّ والإِدَارِيّ الأَكْثَر مُلاءَمَة لاحتِيَاجَاته الحاليَّة والمُسْتَقْبَلِيَّة، فالاخْتِيَار السَّلِيم منذ البِدَايَة أمرٌ بالغ الأهَمِّيَّة، لا سِـــيَّمَا وأنَّه سَيَكُونُ من الصعب تبديل الهيكل القَانُونِيّ بعد إنهاء إجراءات تَسْجِيل الشَّرِكَة وبدء العَمَل.

ويُمكِن القول: إنَّه وبِشَـــكلٍ عامّ هُنَاكَ الكَثِير من الأشكال القَانُونِيَّة والمِلْكِيَّة الشائعة للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، ولكلٍّ مِنْهَا عيوبٌ ومَزَايَا، نستعرضها علَى النَّحْو التَّالي:

أوَّلًا: المِلْكِيَّة الفردِيَّة Sole proprietorship: وهِيَ أبسط الأشكال القَانُونِيَّة، وأَسْرَعُهَا في التكوين والانْتِشَار، وتشـــير إلَى نشاطٍ تجاريّ غير مُدْمَج وله مَالِكٌ واحدٌ فقط، دون وُجُـــود خُطَط لدخول شريك أو مَالِك ثانٍ، ومن ثَمَّ يكُون المالك مســـؤولًا عن تَكْوِين رَأْسِمَالها، واتِّخَاذ إجراءات تكوينها، وإدارة تشغيلها، ويتحمَّل بالتَّالي المَسْؤُولِيَّة

أَمَـــام الغير عن كَافَّة الالتِزَامات الَّتِي تَتَرَتَّب علَى الشَّركَة، وعليه أن يُوفِّيها حتَّى ولو مـــن أمواله الخَاصَّة، مع مراعـــاة أنَّ هُنَاكَ اتِّجَاهات عديدة تُحاوِل الوُصُول إلَى أنْ تَكُون هُنَاكَ مُنْشَـــآت فَردِيَّة يكُون صاحبها مســـؤولًا فَقَطْ بقَدْر ما خصَّصه من رَأْس مَالٍ للمَشْرُوع وفي حدوده بِحَيْثُ لا تتجاوزه، وهُوَ ما يُعرَف "بالمُنْشَـــأة الفَردِيَّة ذات المَسْؤُولِيَّة المحدودة(1)، وإن كان هَذَا المَطْلَب بعيد المنال نوعًا مَّا، إذ لا زالت المَسْؤُولِيَّة القَانُونِيَّـــة بالكامل تقع علَى كاهل المالك الفَرْدي للمَشْرُوع بحيث يكُون ضامنًا لكامل حُقُوق الغير، وفي حال تَعَذُّر تَوَفُّر هَذِهِ الالتِزَامات قَد تصل الأضرار لبيته وأسرته.

وتَتَمَثَّل مَزَايَا المُنْشَآت الصَّغِيرَة الَّتِي تأتي ضمن المِلْكِيَّة الفَردِيَّة في:

- سهولة إجراءات التكوين والتأسيس.
- لا تَحْتَاج إلَى رَأْس مَالٍ كَبِير حسب شروط القانون.
- يَحصل المالك فِيهَا علَى جَمِيع الأَرْبَاح المحقَّقة من المَشْرُوع.
- الاسْتِقْلاليَّة الكاملة الَّتِي يتمتَّع بها.
- الحُصُول علَى مَزَايَا عديدة كالإعفاء من الضَّرائِب أو عَدَم الازدواج الضَّريبيّ.

أمَّا أبرز عيوب مَشْرُوعَات المِلْكِيَّة الفردِيَّة فتَتَمَثَّل في:

- ارتفاع درجة المُخَاطَرة نَتِيجَة المَسْؤُولِيَّة غير المحدودة.
- ارتفاع مُعَدَّل الفَشَل نَتِيجَة نَقْص الخِبرَات المُخْتَلِفَة الَّتِي قَد لا يملكها بالضَّرُورَة صَاحِب المَشْرُوع.
- ارتباط حياة المَشْرُوع واستمراره بحياة صاحبه ومَوَارده المَالِيَّة.
- محدوديَّة القُدْرَة علَى تَوْفِير رَأْس المَالِ؛ نظرًا لكونها من مَصْدَر واحد.
- محدوديَّة استقطاب العَمَالة المُدَرَّبَة والكفاءات المُتَخَصِّصَة لانخفاض حجم رَأْس المَالِ وصعوبة تَوْفِير الأجور المُناسِبَة.

1. النجار، فايز جمعة صالح وآخرون. الرِّيَادَة وإدارة الأَعْمَال الصَّغِيرة، دار الحامد للنَّشْر والتَّوْزِيع، الأردن، الطبعة الثَّانية 2010م، ص294.

ثانيًا: منشــآت المُشَارَكَة والتَّضَامُن، أو مُنْشَآت الشراكات العَامَّةPartnership، وهِيَ شَرِكَات مملوكة لشــخْصَيْنِ أو أَكْثَر يستثمرون الأَمْوَال والممتلكات والعَمَالة، وتَتَطَلَّب من كُلّ مالكٍ تحمُّل مسؤوليَّة جَمِيع ديون الشَّرِكَة والتزاماتها.

ومن مَزَايَا هَذَا الهيكل أنَّه يسمح للشركاء بتقاسم الأَرْبَاح والخسائر واتِّخَاذ القَرَارَات معًا، لكنَّ ما يَعيبها هُوَ أنَّها أَكْثَر تكلفةً في التأســيس مقارنةً بشركات المِلْكِيَّة الفَردِيَّة، وأنَّ جَمِيع الشُّرَكاء مسؤولون عن الإِدَارَة، والقَرَار الَّذي قَد يتَّخذه شريك واحد يمُكن أن يَتَعَارَض مع رأي الشريك الآخر، ما يُؤَثِّر سلبًا علَى مجريات العَمَل.

وتأخذ مَشَارِيع المُشَارَكَة من هَذَا النَّوْع -بِحَسْبِ ما نَشَرَته الأكادِيمِيَّة العربيَّة البريطانيَّة للتَّعْلِيم العالي- أَكْثَر من شكل؛ **من أهمّها:**

- **شركات التَّضَامُــن العَامَّة:** حَيْثُ يقوم شريكان أو أَكْثَر بتكوين منشــأة صَغِيرَة تمُارِس أَنْشِطَة مُعَيَّنَة؛ بِغَرَضِ تَحْقِيق أَهْدَاف محدودة، وتقوم هَذِهِ المُشَارَكَة علَى الثِّقَة الكاملة بَيْنَ الشُّرَكاء، ويُحدِّد عقد المُشَارَكَة التزامات كُلّ شريك فيما يَتَعَلَّق بحصص برَأْس المَالِ ومسؤوليَّات الإِدَارَة.

ويتضمَّن عقد المُشَــارَكَة عِدَّة أمور أهمّها؛ اسم المَشْرُوع، عنوان المَشْرُوع، أسماء الشُّرَكاء المتضامنين، مَحَلّ إقامتهم وبياناتهم الشَّخْصِيَّة، تاريخ بدء سريان عقد المَشْرُوع والشَّراكة، وأهداف المَشْرُوع ومجال عمله الرَّئِيس، وحجم مُسَــاهمَة كُلّ شريك في رَأْس المَالِ، ونِسَــب تَوْزِيع الأَرْبَاح والخســائر علَى الشُّرَكاء، وحقوق التَّوقيــع عن المَشْرُوع أَمَــام الغير، ونُظُم المحاســبة، ومخَصَّصَات كُلّ شريك ومُرَتَّبَاته، وحقوق الانسحاب وتصفية عقد المُشَارَكَة، وطرق تَوْزِيع أصول المَشْرُوع في حالة التَّصْفِيَّة، وجهة التحكيم والتَّقاضي في حال حُدُوث نزاع بَيْن الشُّرَكاء.

- **الشَّرِكَات المحدودة: وتكون بنفس الطَّرِيقَة السَّــابِقَة؛** حَيْثُ يتَّفق شريكان علَى الأقلّ علَى تَأْسِــيس المَشْرُوع؛ ويقوم أحد الشُّرَكاء بمسؤوليَّات الإِدَارَة، في حين تَكُون مَسْؤُولِيَّة الآخَرِينَ في المُسَاهمَة المَالِيَّة.

ثالثًا: شركة ذات مَسْؤُولِيَّة محدودة (LLC) Limited Liability Company: وهِيَ بِنْيَة مختلَطَة تُتِيح للمَالِكِينَ أو الشُّرَكاء أو المساهمين الحَدّ من التزاماتهم الشَّخْصِيَّة مع إمكانيَّة الاســـتفادة من فَوَائِد عدَّة في ســـداد الضَّرائِـــب والمُرُونَة في إجراءات الشَّراكـــة. وبموجب هَذَا النَّوْع من الشَّرِكَات، يتمتَّع الأعضاء بالحِمَايَة من المُســـاءَلَة القَانُونيَّة عن ديون الشَّرِكَة، ما دام لا يُمْكِن إثبات أَنَّهُم تصرَّفُوا بطَرِيقَة غير قَانُونِيَّة أو غير أخلاقيَّة أو غير مسؤولة في تَنْفِيذ أَنْشِطَة الشَّرِكَة، وبِذَلِكَ فَهِيَ توفِّر مزيدًا من الحِمَايَة والانفصال للأعمال التِّجَارِيَّة أَكْثَر من المِلْكِيَّة الفَرديَّة.

رابعًا الشَّرِكَات المُساهِمَة Corporation: ويُقصَد بهذا النَّوْع تأسيس شَرِكَة ذات كيان منفصـــل عن مالكيها، تَتَمَتَّع بحقوقها القَانُونِيَّة الخَاصَّة، بِحَيْثُ يُمْكِنها إقامة دعاوَى قضائيَّة أو امْتِلاك أشـــياء وبيعها، وبيع حُقُوق المِلْكِيَّة في صُورَة أســـهم، **وهُنَاكَ عدَّة أَنْوَاع من هَذَا الهيكل، مثل:**

- **الشَّرِكَات (C Corporations)**: وهِيَ شَرِكَات يملكها مساهمون وذات كيانات منفصلة.
- **الشَّرِكَات (S Corporations)** : وهِيَ شَرِكَات يملكها مســـاهمون وتوفِّر حِمَايَة محدودة المَسْـــؤُولِيَّة لكُلّ مالك، تحمي الأُصُول الشَّخْصِيَّة للمالكين من أيّ ديون أو مُســـاءَلَة قَانُونِيَّة تخصّ الشَّرِكَة، وتمتاز بالقُدْرَة علَى نقل المِلْكِيَّة بِسُهُولَةٍ دون عواقب ضريبيَّة.
- **الـــشَّرِكَات (B Corporations)**: تُعرَف باســـم شَرِكَات المنفعة، وهِيَ كيانات هادفة للرِّبْح مُهَيْكَلَة لإحداث تَأْثِير إيجابيّ علَى المُجْتَمَع.
- **الشَّرِكَات المســـاهمة المُغْلَقَة Closed Corporations**: وهِيَ الَّتِي يديرها عادةً عددٌ قليل من المساهمين، لا يَتِمّ تداولها علنًا وتستفيد من حِمَايَة الشراكات ذات المَسْؤُولِيَّة المحدودة.
- **الشَّرِكَات غير الرِّبْحِيَّة Nonprofit Corporations**: وهِيَ تِلْكَ الشَّرِكَات الَّتِي تهدف لمساعدة الآخَرِينَ، فتتمّ مكافأتها عن طَرِيق الإعفاء الضريبي.

خامسًا: الشَّركَات التَّعاوُنيَّة:Cooperative وهِيَ الشَّركَات المملوكة لنفس الأَشْخَاص الَّذِينَ تخدمُهمّ بأَنْشِطتَهَا، ومن ثَمَّ يصبح أعضاء الشَّرِكَة الَّذِينَ يعملون من أجل تَحْقِيق أهدافها ومَهَامّها المستفيدين الوحيدين فَقَطْ من عملها.

كيف تَتَّخِذُ قرارك عند تأسيس مَشْرُوعك الصغير؟

وبعد استعراض الصُّوَر المُخْتَلِفَة للمِلْكِيَّة القَانُونيَّة للشَّركَات الصَّغِيرة، نَتَطَرَّق للحديث عن العَوامِل الَّتِي يَجِب مراعاتها قبل الشروع في اتِّخَاذ القَرَار المُناسِب بشأن تَدْشِين الشَّركَة، **ولعلّ أهمّها:**

- **المُرُونَة Flexibility:** هَيْكَل الشَّركَة يَجِب أن يدعم مالكها في خُطَطه المُسْتَقْبَلِيَّة؛ إلَى أين ستَتَّجه الشَّرِكَة؟ وماذا سَيَكُونُ وضْعُهَا في السُّوق وبين المُنَافِسينَ، لِذَلِكَ من الضَّروري أن يسمح الهيكل القَانُونيّ بِقَدْرٍ كبيرٍ من المُرُونَة؛ بحَيْثُ يتيح للشَّركة النُّمُوّ والتَّطَوُّر، وأن يتواءم مع الأَهْدَاف المرحليَّة للعَمَلِ ولَيْسَ إعاقة تَنْفيذها.
- **التَّعقيد Complexity:** إجراءات التَّأسيس والتَّشْغيل الرُّوتِينيَّة تتطلَّب الكَثِير من الوَقْت والجهد، ولِذَلِكَ فالاطِّلاع المُسبَق علَى الإِجْرَاءَات الرَّسْميَّة المَطْلُوبَة لكُلّ هَيْكَل سيجعل مَالِك المَشْرُوع علَى درايةٍ تامَّة بأيٍّ من هَذِهِ الهياكل القَانُونيَّة هِيَ الأَكْثَر مُناسِبَةً له ولطبيعة عمله، وستُيسِّر له الاخْتِيَار فيما بينها.

  وبالنَّظَر لِهَذَا العامل، فإنَّ الاخْتِيَار الأَكْثَرَ ملاءمة بِنِسْبَة كبيرة هُوَ هَيْكَل المِلْكِيَّة الفَردِيَّة؛ إذ يُمْكِن لرَائِد الأَعْمَال ببساطة تَسْجِيل اسمه والبَدْء في مُمارَسَة الأَعْمَال التِّجَارِيَّة، والإبلاغ عن الأَرْبَاح ودفع الضَّرائِب عَلَيْهَا كَدَخْلٍ شخصيٍّ، بَيْنَمَا يتطلَّب مثلًا هَيْكَل الشراكات اتِّفَاقيَّة موقَّعَة لِتَحْدِيد الأدوار والنِّسَب المئويَّة للأرباح.
- **المَسْؤُوليَّة Liability:** المَسْؤُوليَّة الإداريَّة والقَانُونيَّة الخَاصَّة بسداد الأجور والضَّرائِب وغيرها من الرُّسُوم الحُكُوميَّة من العَوامِل المُهِمَّة الَّتِي يَجِب الالتفات لها أثناء اخْتِيَار الهيكل القَانُونيّ لِلشَّركَة، فهل يرغب رَائِد الأَعْمَال في تحمُّل المَسْؤُوليَّة بمفرده أم قَد يكُون من الأَفْضَل مُشَارَكَة الآخَرِينَ معه؟

وفي هَذَا الصَّدد، يُمْكِن القول بأنَّ هَيْكَل الشَّرِكَة الفَرْدِيَّة هُوَ الأقلّ بِالنِّسْبَة للأفراد في تحمُّل المَسْؤُولِيَّة، باعتبار أنَّ الشَّرِكَة ذات كِيَانٍ خاصّ مستقِلّ عن مالكيها، ويتشارك الشُّرَكاء في المَسْؤُولِيَّة علَى النَّحْو المُحَدَّد في اتِّفَاقيَّة الشَّراكة الخَاصَّة بهم. وهَذَا يَعْنِي علَى سَبِيل المثال أنَّ الدائنين والعُمَلاء يُمْكِنهم مقاضاة الشَّرِكَة، لَكِنَّهُمْ لا يستطيعون الوُصُول إلَى أيّ أصول شخصيَّة للمسؤولين أو المساهمين فيها.

- **الضَّرائِب Taxes:** تَخْتَلِف آليَّة سداد الضَّرائِب من هيكلٍ إلَى آخر، فعلَى سَبِيل المثال: يدفع مَالِك **الشَّرِكَة ذات المَسْؤُولِيَّة المحدودة (Limited Liability Company (LLC** الضَّرائِب مثلما يفعل المالك الوحيد في هَيْكَل المِلْكِيَّة الفَرْدِيَّة Sole proprietorship؛ إذ تُعَدُّ جَمِيع أرباح المَشْرُوع السَّنَوِيَّة دخلًا خاضعًا للضَّريبة نِهَايَة العام(1).

أمَّا هَيْكَل الشَّراكات العَامَّة أو مُنْشَآت التَّضَامُن Partnership فيُلْزِم الشُّرَكاء فيه بســداد الضَّرائِب علَى حِصَص الأَرْبَاح الَّتِي يحصلون عَلَيْهَا ولا تُفْرَض الضَّريبَة علَى الشَّرِكَة ذاتها، أي: يَتِمّ احتساب حِصَّة كُلّ منهم في الرِّبْح كضريبة شخصيَّة، إلَّا أنَّــه يَجِب علَى إدَارَة الشَّرِكَــة تَقْدِيم إقرار ضريبيّ بغَرَض توضيح المَعْلُومَات الخَاصَّة بمقدار الدَّخْل والرِّبْح والخســارة والمصاريف والدُّيُون وأيّ بنود أخرَى أو أمور مُرْتَبِطة بالضَّرائِب علَى شَرِكَات التَّضَامُن خِلال سنة ضَرِيبِيَّة واحدة(2).

وفي هَيْكَل الـــشَّرِكَات Corporation فإنَّ المُنَظَّمَة مُلزَمَــة بتَقْدِيم الإقرارات الضَّرِيبِيَّة الخَاصَّة بِهَا كُلّ عام، وســداد ضرائب مزدوجة علَى مســتوَى الكيان والأَسْهُم المملوكة لها، وذَلِكَ بعد خصم النَّفقات الخَاصَّة بها، بما في ذَلِكَ الرَّوَاتِب وغيرها، أمَّــا هَيْكَل الشَّرِكَات التَّعاوُنِيَّة Cooperative فتُســدِّد فيه المُنَظَّمَات

1. Stowers, J. How to Choose the Best Legal Structure for Your Business, January 2020, Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/39SXVOo
2. "الفَصْل الثامن: قواعد الضَّرائِب علَى شَرِكَات الأَشْخَاص"، موقع الهيئة السعوديَّة العامَّة للدَّخْل والزكاة، مُتَاح علَى الرَّابِط: shorturl.at/bkvx9.

ضرائب علَى العقارات والممتلكات الشَّـــخْصِيَّة والمَبِيعَات والمَرَافِق، وما إلَى ذلك، تمامًـــا مثل جَمِيع الشَّرِكَات الأُخْرَى، أيْ: تخضـــع التَّعاوُنِيَّات للضَّريبة الفَرْدِيَّة، فَـــلا يُعَدُّ هامش الرِّبْح الصَّافي للمُنَظَّمَـــة التَّعاوُنِيَّة دخلًا خاضعًا للضريبة؛ لأنَّه يَتِمّ إرجاعه إلَى الأعضاء المستفيدين، فَيَتِمّ إرجاع الهوامش الصَّافية كمُسْتَرَدَّات لرعاية الأعضاء ثُمَّ يَتِمّ فَرْض ضرائب عَلَيْهَا علَى مســـتوَى المســـتفيد في جَمِيع الحالات(1) .

- **الإِدَارَة:** عـــلَى رَائِد الأَعْمَال أن يقوم بكَافَّة المســـؤوليَّات الإداريَّة تِجَاه الشَّرِكَة أو المَـــشْرُوع، وكذا عَلَيْهِ أن يتحمَّل مســـؤوليَّات اتِّخَاذ القَرَارَات، وتوقيع العُقُود، والإشراف علَى المَشَارِيع، وتعيين المُوَظَّفِين.
- **اسْـــتِثْمَار رَأْس المَال Capital Investment:** خِلال التَّخْطِيط للمَشْرُوع، يَحْتَاج رَائِـــد الأَعْمَال لمعرفة هل ما إذا كَانَ بحاجة للحُصُولِ علَى مَصَادِر تَمْوِيل خارجيَّة أم لا، مثل: القُرُوض المُقَدَّمَة من المســـتثمِر أو رَأْس المَالِ الاستثماريّ أو القُرُوض المَصْرِفِيَّـــة، فربما يَكُون من الأَفْضَل حينئذ إنشـــاء شَرِكَة Corporation تَتَمَتَّع بوقتٍ أقصر في الحُصُول علَى تمويلٍ خارجيّ مقارنةً بهيكل المِلْكِيَّة الفَرْدِيَّة.
- **التَّرَاخِيص والتَّصاريـــح واللَّوَائِح Licenses, Permits and Regulations** بِالإِضَافَةِ إلَى التَّسجيل القَانُونيّ لكيان العَمَل، قَد يَحْتَاج مَالِك المَشْرُوع للحُصُولِ عـــلَى تراخيص أخرَى وتصاريح مُحَدَّدَة للعَمَلِ، لذا يُعَدّ الاطِّلاع علَى هَذِهِ اللَّوَائِح والالتِـــزَام بهَا ضَرُورَة تقتضيها طَبِيعَة العَمَل لتَجَنُّب مخالفتها، وقَد يَحْتَاج الأَمْر إلَى تراخيص علَى المستوَى المحلِّيّ أو الإقليميّ والدُّوَليّ، والَّتِي تَخْتَلِف مُتَطَلَّبَاتها من هيكلٍ إلَى آخر، لذلك يَجِب عَلَيْهِ أن يَكُون علَى دراية مُسْـــبَقَة بما يَحْتَاجه كُلّ هيكلٍ والمقارنة بينهما للاختِيَار الأَكْثَر ملاءمةً.

1. Does a cooperative pay taxes?, Indiana Cooperative Development Center. Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/2UY7eIp

وفي ختام هَذَا المَبْحَث نكون قَد ألقينا الضَّوْء علَى الأشكال القَانُونِيَّة والمِلْكِيَّة المُخْتَلِفَة للمَشْرُوعَات الصَّغِيرة، واستعرضنا أبرز هَذِهِ الأشكال وعيوب كُلّ مِنْهَا ومَزَايَاها، والفَرْق بَيْن المِلْكِيَّة الفَردِيَّة Sole Proprietorship للمَشْرُوع والشراكات العَامَّة Partnership والشَّرِكَات ذات المَسْــؤُولِيَّة **المحدودة (Limited Liability Company (LLC** . والـــشَّركَات التَّعاوُنيَّة Cooperative، كَذَلِكَ تطرَّقنـــا لأبرز العَوامِل الَّتِي يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال أخْذُها في الاعْتِبَار قبل اخْتِيَار الشَّكْل القَانُونيّ لمَشْرُوعه الصَّغِير، والَّتِي تساعده علَى اتِّخَاذ القَرَار الصَّائب وأداء المسؤوليَّات الإداريَّة والمَالِيَّة علَى أكمل وجه دون احتمَاليَّة التعرُّض للمساءلة القَانُونِيَّة.

المَبْحَث الرَّابِع

خصائص المَشَارِيع الصَّغِيرَة

لا شَــكَّ أنَّ دَوْر المَشَــاريع الصَّغيرَة يتكامل بِصُورَة كبــيرة مع جهود الحكومات وشركات القِطَـاع الخَاصّ في النُّهُوض باقْتِصَادَات البُلْدَان، بفضل ما تُسـهم به في تخفيف الأَزَمَــات المُتَعَلِّقَة بالبَطَالَة وارتفاع مُعَدَّلات الفقر، وتَطْوير الأوضاع المعيشــيَّة لشرائح مُتَعَدِّدَة ومُتَنَوِّعَة من المواطنين؛ إذ توفِّــر الكَثِير من المُنْتَجَات والخِدْمَات الجَدِيدَة والمُتَمَيِّزَة، لا سِيَّمَا في المَنَاطِق النَّائيَة والمُهَمَّشَة، كمَا تُمَثِّل دافعًا مُهمًّا للإِبْدَاع والابْتِكَار للأفراد وتدفعهم لاستغلال أفكارهم وخِبرَاتهم في أَعْمَال رياديَّة طَمُوحَة.

ولقد أدرك المُجْتَمَع العَالَميّ أَهَمِّيَّة المُنْشَــآت الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، في تفعيل الأَنْشِطَة التَّنْمَويَّــة، وتحويلها إلَى مُحَرِّك للنُّمُوّ الاقْتِصاديّ والناتج المَحَلِّيّ للدُّوَل، وأهَمِّيَّتها في تَحْقِيق قيمة مضافة لأيِّ اقْتِصَاد في المُجْتَمَعات المُعَاصِرَة؛ فَهِيَ العَمُودُ الفِقْريّ للقطاع الخاصّ؛ حَيْثُ تُشَــكِّل نَحْو 97% من مجموع مُنْشَآت القِطَاع الاقْتِصاديّ في أيِّ دَوْلَة من دُوَل العالَم، وتزداد أهَمِّيَّتها في الدُّوَل النَّامِيَة(1).

ويُمْكِن تمييز المَشْرُوع الصَّغِير عن غيره من المَشَــارِيع من خِلال خَصَائِص عِدَّة، وهي:

- صِغَر حجمه مُقَارَنَةً بالمَشْرُوع الكبير، فَهُوَ لا يَحْتَاج مساحة كَبِيرَة لتَدْشِينه أو أداء نشــاطه، فنشاط المَشْرُوع ونطاقه الجغرافيّ محدود نِسْبِيًّا، وهُوَ ما يُكسِبه درجة قليلة من المُخَاطَرَة.

---

1. الحمري، نايف الحقباني. المُنْشَــآت الصَّغِيرة سَــبيل توليد فُرَص عمل مُسْــتَدامَة وحقيقيَّة: ضمن أَعْمَال منتدَى الحوار الاجْتماعِيّ السادس، صحيفة الرياض السعوديَّة، العدد: 17349، 24 ديسمبر، 2015م.

- **قلَّة عدد العَاملِينَ فيه**، وسهولة الإِجْرَاءَات الإداريَّة المُرْتَبِطة بتكوينه.
- **تَسْـــوِيقيًّا الشَّركَات الصَّغِيرة** تَخْدِم نطاقًا أصغر بكثير مُقَارَنَةً بسُوق الشَّركَات الكَبِيرة، فَهِيَ تَخْدِم نِطَاق المُجْتَمَعات المَحَلِّيَّة في غالبيَّة الأحوال؛ حَيْثُ إنَّ التَّوَسُّع خَارِج نطاقها سيزيد الأعباء عَلَيْهَا وسَيَكُونُ مُخَالِفًا لتعريف مثل هَذِهِ المُنْشَآت من حَيْثُ الحَجْم الصَّغِير، وسيدفعها إلَى تصنيف جديد.
- **رَأْسِــمَال المَشْرُوع صَغِير نِسْبِيًّا**؛ إذ إنَّ المَشْرُوع الصَّغِير لا يَحْتَاج إلَى مَوَارِد مَاليَّة كَبيرَة من أجل تأسيسه وتشغيله وتأمين مستلزماته وإنتاجه، مقارنةً مع ما تَتَطَلَّبُه المُنْشَــآتُ الكَبِيرَة أو المُتَوَسِّطَة، وغالبًا ما يَستخْدِم مَوَارِد مَحَلِّيَّة متوافرة ورخيصة الثَّمن نِسْبِيًّا، وهُوَ ما يُسْهم في تَوْفِير عوائد مَاليَّة كَبيرَة للقائمين عليه.
- عوائدها مضمونة نِسْــبِيًّا، وهَذَا بِسَبَب سهولة تأســيس هَذَا النَّوْع من المَشَارِيع نظرًا لانخفاض رَأْسِمَالها، فإنَّها شــجَّعت أَصْحَاب المُدَّخَرَات القليلة والمُتَوَسِّطَة علَى المُبَادَرَة للعَمَلِ فيها.
- **مُنْخَفِضَة الإِيرَادَات والأَرْبَاح**، فإيرادات الأَعْمَال التِّجَاريَّة الصَّغِيرَة أقلّ عمومًا من الشَّركَات الَّتِي تعمل علَى نِطَاق أوســع، وتُصنِّــف إِدَارَة الأَعْمَال الشَّركَات الصَّغِيرَة علَى أنَّها شَركَات تَجْلِب مبلغًا محدودًا من الإِيرَادَات، اعتمادًا علَى نوع العَمَــل. ورغم ذَلِكَ فإنَّ انْخِفَاض الإِيــرَادَات لا يُتَرْجَم بالضَّرُورَة إلَى انْخِفَاض الأَرْبَاح، فغالبًا ما تَمْتَلِك الشَّركَات الصَّغِيرَة الحَجْم منشــآتها ومُعَدَّاتها بِشَــكلٍ مباشر، ممَّا يُساعدها علَى إبقاء تكاليفها أقلّ من الشَّركَات الأكبر حجمًا.
- **الجَمْع ما بَيْن الإِدَارَة والمِلْكِيَّة**، فقد يأخذ المَشْرُوع صُورَة المِلْكِيَّة الفَرديَّة أو العائليَّة، وهَذَا يَعْنِي استقلاليَّة الإِدَارَة لِهَذِهِ المُنْشَآت؛ لأنَّ معظم هَذِهِ المُنْشَآت يكُون مديرها مَالِك المَشْرُوع، ومن ثَمَّ يتمتَّع باستقلاليَّة الإِدَارَة واتِّخَاذ القَرَارَات.
- **يعتمد في تكوينه وتشــغيله علَى إِبْدَاع وجهود العُنْصُر البَشَريّ** فَهُوَ لا يَحْتَاج لاســتخدام أَدَوَات مُعَقَّدَة أو تطبيقات تكنولوجيَّة باهظــة التَّكْلِفة، علَى عكس المَشَــارِيع المُتَوَسِّطَة والكَبِيرَة، الَّتِي تَعْتَمِد كليّةً علَى الآلات، ولِذَلِكَ تتميَّز المَشَارِيع الصَّغِيرَة بقدرتها علَى دَفْع الأَفْرَاد للابْتِكَار والتَّطْوير.

- **تُعَدّ المَشَارِيع الصَّغِيرَة مصدرًا رئيسًا للأفكار الجَدِيدَة والاختراعات**؛ حَيْثُ تعود كثير من براءات الاختراع لأفراد كانوا يعملون في مَشَـــاريع صغيرة، ومع الوقت أَصْبَحَت تِلْكَ المُنْشَآت الصَّغِيرَة مَشْرُوعَات كَبِيرَة تُساهم بطاقة إنتاجيَّة عَالِيَة في النَّاتِج القومي(1)، وَقَد توصَّلت الكَثِير من الدِّرَاسَات في العَدِيد من بلدان العالَم؛ إلى أنَّ أَكْثَر من 55% من المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة تقوم بالتَّجْدِيد والإِبْدَاع سواءً في المُنْتَجَات أو الخِدْمَات أو في وسَائِل الإِنْتَاج، ومن بَيْن تِلْكَ الشَّرِكَات ما لا يقلّ عن 10% كَانَت ابْتِكَاراتها جذريَّة(2).
- **ترتبط المَشَارِيع الصَّغِيرَة بقوَّة بالسُّوق المَحَلِّيّ**؛ حَيْثُ تنحصر أَنْشِطَة المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة غالبًا في المَنَاطِق الَّتِي نشأت بها، ويَنْصَبُّ اهتمامها بالسُّوق المَحَلِّيّ؛ ممَّا يتيح لها مرونة كافية في مســـايرة المُتَغَـــيِّرَات الخَاصَّة باحتِيَاجَات السُّوق واتِّجَاهات المُسْتَهْلِكِينَ، وسهولة الدُّخول والخروج من السُّوق؛ وذَلِكَ نظرًا لانخفاض نِسْبَة الأُصُول الثَّابِتَة إلَى الأُصُول الكُلِّيَّة في غالبيَّة المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة وبعض المَشْرُوعَات المُتَوَسِّـــطَة، وارتفاع نِسْـــبَة رَأْس المَالِ إلَى مجموع الخصوم وحقوق أَصْحَاب المَشْرُوعَات(3).

ومن الخَصَائِص السَّابِقَة، يمكن اســـتنتاج أنَّ للمنشآت الصَّغِيرَة طَابَعَهَا الخَاصّ، ولها مُحَدِّدَات تُمَيِّزها عن المُنْشَآت والشَّرِكَات الكَبِيرَة، ومن مَزَايَاها:

- **تُتيح لمالك المَشْرُوع الإشراف المباشر**: إدارة هَذِهِ المَشَـــارِيع غالبًا ما تتمُّ من قِبَل المالك شخصيًّا، ولِذَلِكَ فإنَّ سلطة الإِدَارَة واتِّخَاذ القَرَارَات تتَّسِم بالمركزيَّة والمُرُونَة؛

1. أسماء، بوبكري. خلق مُؤَسَّسَة "قاعة رياضيَّة لِلنِّسَاء"، مُذَكِّرَة ضمن مُتَطَلَّبَات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان. الجزائر، كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصاديَّة والعلوم التِّجَاريَّة وعلوم التيسير، 2014م، ص ص 15. 16.
2. الونداوي، نشأت مجيد حسن. أهَمِّيَّة المَشَارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في التَّنْمِيَة الاقْتِصاديَّة وسُبُل النُّهُوض بهَا في العراق، مَجَلَّة جامعة كربلاء العلميَّة. المُجَلَّد السادس. العدد الثَّالِث/علمي، 2008م، ص 123، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/Jy7fs
3. خليل، بدر الدين محمد وآخرون. مرجع سَّابِق، ص 40.

فيتيح ذَلِكَ للمَالِك الاطِّلاع المُسْتَمِرّ علَى العَمَل واتِّخَاذ ما يراه مناسبًا علَى الفور. وبِشَكْلٍ عامّ، يتوزع الاهْتِمَام في السَّنَوَات الأُولَى من عُمر المَشْرُوع نَحْو اتِّجَاهين؛ الأَوَّل مــا يخصّ احتِيَاجَات العُمَلاء وردود فعلهم علَى المُنْتَج أو الخِدْمَة، والثَّاني يختــصّ بفريق العَمَل وما يَتَعَلَّق بأوضاعهم وبناء نوع من العَلاقَات الإِنْسَــانيَّة الجَيِّدَة بينهم.

- **ســهولة تكييف الإِنْتَاج بحَسْــبِ الاحتِيَاجَات:** حَيْثُ يَتِمّ أَخْذ رغبات المُسْتَهْلِكِينَ المُتَغَيِّرَة بعين الاعْتِبَار دائمًا، لِذَلِكَ تتميَّز هَذِهِ المَشَارِيع بقدرتها الكَبِيرَة والسَّرِيعة علَى التَّأَقْلُم انســجامًا مع احتِيَاجَات السُّوق، ويتأَتَّى ذَلِكَ اعتمادًا علَى مهارات مَالِك المَــشْرُوع وخبرة العَامِلِينَ معه، ومدَى قدرتهم علَى التَّسْــوِيق والتَّرْوِيج لخِدْمَات المَشْرُوع ومن ثَمَّ الإِنْتَاج وفقًا للطَّلَب المُتَرَتِّب.
- **دِقَّة الإِنْتَاج وجَوْدَتُهُ:** بِسَبَب اعتماد صَاحِب المَشْرُوع الصَّغِير علَى تخصُّص ما في إِنْتَاج ســلعة أو خِدْمَة مُعَيَّنَة، فإِنَّ هَذَا يشير لما يمْتَلِكه وفريق العَمَل من مهارات في هَذَا الشَّــأْن وقُدُرَتهم علَى تَقْدِيم إِنْتَــاج مُمَيَّز ذي مواصفات دقيقة وجَوْدَة تَلْقَى رواجًا لدَى العُمَلاء.
- **تُســهم في تَحْقِيق عدالة التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة:** عادةً ما تتركَّز الصِّنَاعَات الكَبِيرَة في مناطــق ومُدُن مُعَيَّنَة دون غيرها في الدَّوْلَة الواحِــدَة، وتَتَمَتَّع بالكَثِير من المَزَايَا الرَّسْــميَّة، وتجتذب رؤوس الأَمْوَال الوَطَنِيَّة والأَجْنَبِيَّة، في حِين أنَّ مناطق جغرافيَّة شاسعة تكُون بعيدة عن مراكز توطين المَشَارِيع الكَبِيرَة ومختلف جَوَانِب التَّنْمِيَة، ويتسبَّب ذلك في إحداث خَلَلٍ في التَّوَازُن التَّنْمَوِيّ تعقبه آثار اقْتِصاديَّة واجتماعيَّة ســلبيَّة للغَايَة، وقَد ساعدت المَشَارِيع الصَّغِيرَة في تفادي هَذَا الخَلَل، عن طَرِيق قدرتها علَى الانْتِشَار الواسع بَيْن المَنَاطِق والولايات والأقاليم المُخْتَلِفَة دَاخِل الدَّوْلَة. وهَذَا الانْتِشَــار الواسع ســاعد علَى التَّنْمِيَة المتوازنة جغرافيًّا بَيْن مُخْتَلَــف الأَقاليم والولايات، وقلَّص أوجه التَّفاوُت في تَوْزِيع الدَّخْل والثَّرْوة بَيْن المَنَاطِق، كَمَا أنَّه يُساهِم في إعادة التَّوَازُن السُّكَّانِيّ لِلدُّوَلِة.

ومن جانب آخر، تُســاعِد في تَوْفِير سِلَع وخِدْمَات مُمَيَّزَة لمختلف فئات المُجْتَمَع، لا ســيَّمَا أَصْحَاب الدَّخْل المُنْخَفِض، مِمَّن يَسْعَوْنَ للحُصُولِ علَى سِلَع ذات جَوْدَة مُناسِبَة ورخيصة نِسْبِيًّا تتوافق مع قُدُرَاتهم الشِّرَائِيَّة.

- **تســاعد علَى تَوْفِير فُرَص عمل جَدِيدَة:** فالمَشَارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة قادرة علَى امتصاص البَطَالَة، وخَلْق فُرَص عمل جَدِيدَة؛ لأَنَّهَا لا تتطلَّب المَهَارَات الفَنِّيَّة الَّتِي تَتَطَلَّبَها المَشَارِيع الكَبِيرَة؛ فالفُرَص الجَدِيدَة الَّتِي توفِّرها المَشَارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة بالمقارنة بالمَشَارِيع الكَبِيرَة كثيرة؛حيث تشير التَّجْربة بالدُّوَل المُتَقَدِّمَة إلى الدَّوْر الكبير الَّذِي تلعبه المَشَــارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة في التَّوْظِيف، فَفي الولايــات المُتَّحِدَة الأَمْريكِيَّة تُوَفِّر الشَّرِكَات الَّتِي يعمل فِيهَا أقلّ من 100 مُوَظَّف نَحْــو 80% من فُرَص العَمَل الجَدِيدَة في شَرِكَات القِطَاع الخدميّ، وفي المملكة المُتَّحِــدَة تُمَثِّل المَشَــارِيع الصَّغِيرَة أقلّ من 20 عامــلًا، حوالي 36% من أعداد المشتغلين(1).
- **تَخْدِم المُؤَسَّســات الكَبِيرَة وتنميّها:** تَعْتَمِد المَشَارِيع الكَبِيرَة علَى المَشَارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في تَوْفِير العَدِيد من المستلزمات الضَّرُورِيَّة لاستمرارِيَّة إنتاجها بالشَّكْل المخطَّط له؛ فالشَّرِكَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة تعمل علَى خفض تَكَالِيف الإِنْتَاج وزيادة القِيمَة المُضَافَة، وتَوْفِير العَمَالَة الماهرة، وإكسابها الخِبْرَة والمهارة، ومن ثَمَّ انتقالها للمَشَارِيع الكَبِيرَة ذات الأجور المرتفعة، وهِيَ بِذَلِكَ تخدم المَشَارِيع الكَبِيرَة.

وبمــا أنَّ الشَّرِكَات الكَبِيرَة غير قادرة عــلَى التَّكيُّف مع التَّغْييرات السَّرِيعة الَّتِي تَرْتَبِــط علَى الأخصّ بأذواق وتفضيلات المُسْــتَهْلِكِينَ، فإنَّ المَشَــارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة ونظرًا للاتِّصَال الشَّخْصِيّ المباشر بَيْنَ أصحابها والمُسْتَهْلِكِينَ، فإنَّها قادرة علَى الإيفاء بهذه المُتَطَلَّبَات بِصُورَة أَفْضَل من الشَّرِكَات الكَبِيرَة.

1. بن دادة خير الدين، "الحَوْكَمَة كآليَّة لتحســين الأَدَاء فِي المُؤَسَّســات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة: دِرَاسَــة حالة"، مرجع سابق، ص 29.

- **تنمية رُوح المُبَادَرَة الفَردِيَّة والجَماعِيَّة:** باســـتحداث أَنْشِطَة اقْتصادِيَّة سلعيَّة أو خِدْميَّة لم تكن مَوْجُودَة من قبل، وكذا إحياء أَنْشِـــطَة اقْتصادِيَّة تَمَّ التخلِّي عَنْهَا كالصِّنَاعَات التَّقْليدِيَّة اليدويَّة والتراثيَّة.
- **الفاعليَّة:** تتَّســـم المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة ببساطة الهيكل التَّنْظِيمِيّ فتتيح إِجْـــرَاء الاتِّصَالات مباشرةً بَيْن الإِدَارَة وطاقـــم العَمَل ومع العُمَلاء أيضًا، وهَذِهِ الســـهولة في الاتِّصَال يُمْكِن استغلالها بِشَكْلٍ جَيِّد في سهولة واستمراريَّة تدفق المَعْلُومَات من أعلَى إلَى أسفل وبالعكس، ومن ثَمَّ تَحْقِيق الفاعليَّة الإداريَّة، سواءً فيما يَتَعَلَّق بالأُمُور الفَنِّيَّة أو بآليَّات اتِّخَاذ القَرَارَات.
- **الكفاءة الاقْتِصَادِيَّة:** نجحت الشَّركَات الصَّغِـــيرَة في تذليل الثَّوْرة التَّكْنُولُوجِيَّة لصالحها؛ إذ اســـتَغَلَّت التِّقْنِيَّات الحَدِيثَة في عَمَلِيَّات الإِنْتَاج والتَّسْوِيق، حتَى باتت لا تَقِـــلّ كفاءةً عن الشَّركَات الكبرَى في الجوانـــب الفَنِّيَّة والإداريَّة والاقْتِصَادِيَّة، وتلاشت الفروق بينهما والنَّاتجة عن اخْتِلاف الحَجْم الاقْتِصادِيّ لكُلّ منهما، ولِهَذَا فإنَّ المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة بسيطة التَّكوين التَّنْظِيمِيّ أَصْبَحَت متفوِّقَة علَى المُؤَسَّسَات الكبرَى في تَقْدِيم خِدْمَات مُمَيَّزَة وسريعة والتَّوَاصُل بفاعليَّة مع العُمَلاء.
- **الشَّكْل القَانُونِيّ البســـيط للمِلْكِيَّة والإِدَارَة:** إذ تَتَمَيَّز المَشَارِيع الصَّغِيرَة بشيوع نَمَط المِلْكِيَّة الفَردِيَّة أو العائليَّة أو مَشْرُوعَات الأَشْخَاص بما يتناسب مع مدخلات كثير من النَّاس والعائلات، وهَذَا الشَّـــكْل المبسَّط للمِلْكِيَّة، وفي الهيكل التَّنْظِيمِيّ والإِدَارِيّ، يجعـــلان تَحْقِيق أَهْدَاف المَشْرُوع مُمْكِنَةً من قِبَل المالك والعَامِلِينَ معه لتَحْقِيق الهَدَف المشترك.
- **الطَّابَع الشَّـــخْصِيّ والمُبَاشِر:** حَيْثُ تتميَّز المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة بقلَّة عدد العَامِلِينَ فيها، ممَّا يُؤَدِّي إلَى وُجُود نوع من الأُلْفَة والعَلاقَة الطَّيِّبَة والمباشرة، وإلَى حُدُوث عَلاقَـــات مودَّة وصداقة بَيْن القائمين علَى المَـــشْرُوع والعُمَلاء دون حواجز أو رســـميَّات. هَذَا الطَّابَع الشَّخْصِيّ المُبَاشِر يُســـاعِد مَالِك المَشْرُوع علَى التَّوَاصُل المباشر مع العُمَلاء والسُّـــوق، وتمتين علاقاته بمختلف شَرَائِح المُجْتَمَع، وبما أنَّ

سُوق المُنْشَآت الصَّغِيرَة محدودة نِسْـــبِيًّا، تَكُون العَلاقَات الشَّخْصِيَّة فيه قَوِيَّة ما يسهِّل دِرَاسَة اتِّجَاهات العُمَلاء وسرعة الاستجابة لتفضيلاتهم المُخْتَلِفَة.

- **المَشَــارِيع الصَّغِيرة بَذْرَة للتَّطَوُّر الاقْتِصادِيّ:** أثبتت الدِّرَاسَات المُخْتَلِفَة وُجُود علاقة طرديَّة بَيْن زيادة عدد المَشَارِيع الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة وبين التَّطَوُّر المؤسَّسِيّ في الكَثِير من البُلْدَان الَّتِي شـــملتها هَذِهِ الدِّرَاسَات، فتُساهِم هَذِهِ المَشَارِيع في تنويع الهيكل الاقْتِصادِيّ من خِلال نشـــاطاتها المُتَعَدِّدَة والمُتَباينة، وتغيير الهيكل السُّـــوقي من خِلال تخفيف حِدَّة التَّرْكيز وزيادة درجة المُنَافَسَة بَيْن الوحدات الإِنْتَاجيَّة والخِدْميَّة، وتوطين التِّقْنِيَة الحَدِيثَة، وتوسيع القاعدة الإِنْتَاجيَّة، وتعزيز القُدْرَة التَّصْديريَّة، وجذب الاستثمارات الأَجْنَبِيَّة ودَفْع النَّشَاط الاقْتِصادِيّ(1).

1. حمادي، ولد باب حمادي. المَشَارِيع الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة بذور أَسَاسِيَّة لِلْمَشْرُوعات الْكَبِيرَة. موقع جريدة الشَّرْق، 11 سبتمبر 2013م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/JN4uU

الفَصْل السَّادِسُ

الأَهَمِّيَّة الاقْتِصَادِيَّة للمَشَارِيع الصَّغِيرَة

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: المَشَارِيع الصَّغِيرَة ودَوْرها في تَنْمِيَة الاقْتِصاد
  - المَشَارِيع الصَّغِيرَة والحدّ من البَطالَة
  - المَشَارِيع الصَّغِيرَة وعدالة التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة
  - المَشَارِيع الصَّغِيرَة والتَّكامُل الصِّنَاعيّ
- المَبْحَث الثَّاني: المَشَارِيع الصَّغِيرَة وتعزيز مُشَارَكَة المَرْأَة في تَنْمِيَة الاقْتِصاد
- المَبْحَث الثَّالِث: العَلاقَة الاقْتِصَادِيَّة بَيْنَ المَشَارِيع الصَّغِيرَة ورِيادَة الأَعْمَال
- المَبْحَث الرَّابِع: تجارب مجموعة من الدُّوَل مع المَشْرُوعَات الصَّغِيرة

الفَصْل السَّادِسُ

الأهَمِّيَّة الاقْتِصَادِيَّة للمَشَارِيع الصَّغِيرَة

مُقَدِّمَة

مع بداية انتشار المَشَاريع الصَّغيرة ظهرت الكَثِيرُ من الأصوات المُعَارضَة لها بَيْن فئة الاقْتِصادِيِّينَ والسِّيَاسِيِّينَ التَّقْلِيديِّينَ، وذَلِكَ باعْتِبَارِهَا نوعًا من الاقْتِصاد الخَفِيّ Underground Economy غير المُنَظَّم وغير الرَّسْمِيّ Informal Economy، الَّذي يوجد في الأحياء الفقيرة والعَشْوَائيَّة علَى وجه التَّحْديد، ويصعُب السَّيْطَرة عليه، ولا تَتَمَكَّن الدَّوْلة من تَحْدِيد مدَى مسَاهَمَته في الاقْتِصاد المَحَلِّيّ؛ لأنَّه لا يُشَكِّل جزءًا من الإيرادَات الرَّسْمِيَّة ولا يندرج أصحابه ضمن الفئات الَّتِي يجب عليها سداد الضَّرائب عن النَّشَاط الَّذي تمارسه.

لكن بمرور السَّنَوات واتِّسَاع نِطَاق الأَزْمَات الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِماعيَّة في العَالَم نَتِيجَة التَّضَاعُف السَّرِيع والكبير في مُعَدَّلات البَطالَة والفَقْر، اتَّضَحت بقُوَّة أَهَمِّيَّة المَشَارِيع الصَّغِيرة ومتناهية الصِّغَر لا سِيَّمَا في البُلْدَان الغَرْبيَّة المُتَقَدِّمَة والبُلْدَان الَّتِي شَهِدَتْ قَفَزَات مُهِمَّة في مُعَدَّلات النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ ومُؤَشِّرَات التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة، مثل: دُوَل جنوب شرق آسيا والهند والصين، حَيْثُ لعبت دَوْرًا محوريًّا في دعم الخُطَط الرَّسْمِيَّة لِلدَّوْلة سواءً من حَيْثُ إيجَاد فُرَص عمل لتلك الأعداد الهائلة من خريجي الجامعات والتَّعْليم المِهْنِيّ بأقَلّ تَكْلِفَة تُذْكر، أو تَوْفِير السِّلَع والخِدْمَات الأَسَاسِيَّة الَّتِي يَحْتَاجها أَفْرَاد المُجْتَمَع -وخاصة شَرِيحَة ذوي الدَّخْل المحدود- أو رفع إجْمَالِيّ القيمَة المُضَافَة للقطاع الصِّنَاعِيّ، عن طَرِيق تزايد نِسَب مُسَاهَمَة هَذِهِ المَشَاريع في تِلْكَ القِيمَة.

وفي الدُّوَل الأعضاء في مُنَظَّمَة التَّعاوُن الاقْتِصادِيّ والتَّنْمِيَة؛ سَاهَمَت المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة بِنِسْبَة 99% في تَنْمِيَة الاقْتِصاد الوَطَنِيّ، ووفَّرت نسبةً كبيرةً من الوَظَائِف المأجورة الَّتِي وصلت 80-40 بِالمِئَة من هَذِهِ الوَظَائِف، وهُوَ ما أدَّى إلَى زيادة

النَّاتج المَحَلِّيّ العامّ لِهَذِهِ الدُّوَل، وفي دُوَل مثل: الدنمارك وفرنسا وإسبانيا واليابان تُساهم المَشْرُوعَات الصَّغيرة بِنِسْبَة تزيد عن النِّصْف في النَّاتج المَحَلِّيّ العامّ وتُوَفِّر هَذِهِ المَشْرُوعَات أيضًا نِسْبَة تزيد عن النِّصْف من فُرَص العَمَل في الدَّوْلَة، وفي بلجيكا والدنمارك واليونان والسُّويد وسويسرا، تُسهم هَذِهِ المَشْرُوعَات بِنِسْبَة 70 بالمِئَة أو أَكْثَر من النَّاتج المَحَلِّيّ العامّ، وتوفير فُرَص العَمَل المُتَاحَة، وفي بريطانيا تُسهم المَشْرُوعَات الصَّغيرة بِنِسْبَة لا تَقِلّ عن 70 بالمِئَة من النَّاتِج المَحَلِّيّ العَامّ؛ حَيْثُ إنَّ أغلب المَشْرُوعَات الَّتي يقوم عَلَيْهَا الاقْتِصاد الأوروبيّ هِيَ مَشْرُوعَات صَغيرة ومُتَوَسِّطَة(1).
واكتشفت الأصوات المُعَارِضَة للمَشَاريع الصَّغيرة أنَّه لا يُمكِن للدَّوْلَة أن تغضّ طرفها عن الدَّوْر الحَيَوِيّ لِهَذَا القطَاع غير الرَّسْميّ في دفع الاقْتِصاد المَحَلِّيّ، فبالإضَافَةِ إلَى قدرتها علَى تَوْفِير الوَظَائِف للعاطلين وخفض مُعَدَّلات البَطالَة، فإنَّها تُساهم في تَحْقيق نِسْبَة لا يُستهان بِهَا من التَّوَازُن الجُغْرَافيّ لعَمَلِيَّة التَّنْمِيَة بَيْن المَنَاطِق الحضرية الَّتي تَتَمَتَّع بالكَثِير من المَزَايَا الَّتي تجذب رؤوس الأَمْوَال الوَطَنِيَّة والأَجْنَبِيَّة إليها، وبين المَنَاطِق النَّائِيَة الَّتي تَفْتَقِد غَالِبًا لخِدْمَات البِنْيَة التَّحْتِيَّة ولا تُشَكِّل عاملَ جَذْب للمُسْتَثْمِرِينَ، فتساعد بِذَلِكَ علَى تجنُّب حُدُوث خَلَل في التَّوَازُن التَّنْمَوِيّ الجُغْرَافِيّ وما يَتْبَعُهُ من تداعيات بالغة الخطورة علَى المُسْتَوَيَيْن؛ الاجْتماعِيّ والاقْتِصادِيّ.

وتُعدُّ المَشَارِيع الصَّغيرة أَيْضًا عاملًا حيويًّا في تحريك الأَمْوَال الفائضة عن حاجة الأُسَر المُنْتِجَة عن طَرِيق اسْتِثْمَارها في الأَعْمَال التِّجارِيَّة المُربحة، وبالتَّالي تَوْفِير الحدّ الأدنَى من الأمان الاقْتِصادِيّ وزيادة الدُّخُول دون تحميل الدَّوْلة أيّة أعباء إضافيَّة، وهَذَا يقود إلَى إعادة توزيع الدَّخْل بَيْن طبقات المُجْتَمَع؛ الثريّة والفقيرة، وكَذَلِكَ إعادة تَوْزِيع الأدوار الاقْتِصَادِيَّة بين الرَّجل والمَرْأة عن طريق زيادة المُشَارَكَة الفَرْدِيَّة في الأَنْشِطَة الاقْتِصَادِيَّة المُرْبِحَة والسَّيْطَرة علَى دخولهم، وهُوَ ما يُشجِّع النِّسَاء المعيلات علَى القيام بمَشَارِيع صَغِيرة ومتناهية الصِّغر دون انتظار المساعدة من الدَّوْلة أو من الغير.

1. بن دادة خير الدين، الحَوْكَمَة كآليَّة في تحسين الأَدَاء في المُؤَسَّسَات الصَّغيرة والمُتَوَسِّطَة، مَرْجِعٌ سَابِقٌ، ص31.

وعلَى نِطَاق أَكْثَرَ اتساعًا، تُؤَدِّي المَشَارِيع الصَّغِيرَة دَوْرًا غايّة في الأَهَمِيَّة كدَاعِمٍ حيويّ للمَشْرُوعات الكَبِيرَة فهِيَ تَمُدُّها بالمُنْتَجات الوسيطة الَّتِي تحتاجها في خطوط التَّشغيل الرَّئِيسَــة ولا تتمكّن من إنتاجها، وتُعدُّ مصدرًا لتصديــر المُنْتَجَات ذات الطَّابَع المَحَلِّيّ المُتَخَصِّص، فتحافظ بالتَّالي علَى الثَّرَوات الدَّاخِلِيَّة من الاســتيراد، وتساعد علَى وقاية الحِرَف اليَدَوِيَّة التَّقْلِيدِيَّة من الاندثار، وتحثُّ علَى تَبَنِّي الابْتِكَار والإِبْدَاع في مثل هَذِهِ الصِّنَاعَات إذا ما حَقَّقَتْ رواجًا تجاريًّا. وهذا يقودنا إلَى ما تَتَمَيَّز به المَشَارِيع الصَّغِيرَة من الرُّوح الإِبْدَاعية في ابْتِكَار أَفْكَار خلّاقة تَصْلُح للتَّنْفِيذ علَى أرض الوَاقِع، وتُساهِم في إشباع احْتِيَاجَات غير مُتَوَفِّرَة، أو ابْتِكَار مُنْتَجَات وخِدْمَات غير مسبوقة، ما يؤدِّي إلَى زيادة في حجم وقيمة أَدَوَات الإِنْتَاج والتكنولوجيا المستخدَّمة في الإِنْتَاج دَاخِل المُجْتَمَع.

والتَّجارِب الشَّــخْصِيَّة العَالَمِيَّة في مجــال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة أَكْبَرَ دليلٍ علَى ذلك، فأكــبر رجال الأَعْمَال في العَالَم وأَكْثَرهم غِنًى، هم بالأَسَــاس بدأوا وتيرة أعمالهم بمَشْرُوعَات صَغِيرَة ومتناهية الصِّغَر، فعلَى سَبِيل المثال بدأت **شَرِكَة أبل**(1)**(Apple)** الَّتِي تُعَدّ عِمْلاقَة شَرِكَات التكنولوجيا في العَالَم بمَشْرُوع صَغِير أَسَّسَه **ستيف جوبز**(2)

1. شَرِكَة أبل (.Apple Inc)، هِيَ شركةٌ أمريكيَّة مُتَعَدِّدَة الجِنْسِيَّات تعملُ علَى تصميم وتصنيع الإِلِكْتْرُونِيَّات الاستهلاكيَّة ومنتجات بَرَامِج الحاسوب. تشمل منتجاتُ الشَّرِكَة الأَكْثَر شهرةً أجهزة حواسيب "ماكنتوش"، والجهاز الموسيقي "آي بود" (iPod) والجهاز المحمول "آي فون"(iPhone). وتَتَضَمَّن بَرَامِج شَرِكَة أبل نظامَ التشغيل "ماك أو إس عشرة" (Mac OS X)، ومُتَصَفِّحَ وسائل الإعلام "آي تونز" (iTunes)، ومجموعةَ "آي لايف" (iLife) لبرمجيَّات الوسائط المُتَعَدِّدَة والبرمجيَّات الإِبْدَاعيَّة، ومجموعة "آي وورك" (iWork) للبرامج الإِنْتَاجيَّة، وبرنامجَ التَّصْميم "فاينال كات ســتوديو" (Final Cut Studio)، والجهــاز المحمول "آي بــاد"(iPad). ومجموعة من الْمُنْتَجَات البرمجيَّة لصناعة الأفلام والمواد السَّــمعيَّة، ومجموعة لوجيك ســتوديو للأدوات السَّــمعيَّة. تدير شَرِكَة أبل أَكْثَرَ من مئتين وخمسين مَتْجَراً من متاجر التجزئة في تســعة بلدان، ومَتْجَراً علَى شــبكة الإنترنت تُبَاعُ عليه الأجهزة والْمُنْتَجَات البرمجيَّة. أُنشئت الشَّرِكَة في كوبرتينو، كاليفورنيا في الأَوَّل من نيسان عام 1976م. للمَزِيدِ: المَوْقِع الرَّسْمِيّ لشَرِكَة آبل، مُتاحٌ على الرَّابِط: https://www.apple.com/sa-ar/
2. ستيف جوبز (Steve Jobs)، مخترع ومصمم ورَائِد أَعْمَال أمريكيٌ كَانَ المُؤَسِّس المُشَارك والرَّئِيس التَّنفيذي ورئيس شَرِكَة أبل للكمبيوتر، وُلد عام 1955م في ســان فرانسيســكو في ولاية كاليفورنيا، شارك في تَأْسِيس شَرِكَة أبل مَعَ ســتيف وزنيــاك في عام 1976م، لكنَّه تــرك الشَّرِكَة في عام 1985م، ليطلق شَرِكَة بيكســار Pixar Animation Studios، ثُــمَّ عــاد مُجَــدَّداً إلَى أبل Apple بعد أَكْثَرَ من عَقْد، وَقَدْ تُوُفِّيَ جوبز في عام 2011م بعد معركة طويلة مَعَ سرطان البنكرياس، للمَزِيد: مَوْقِع biography، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/DPe7U

وستيف وزنياك(1)، بَدَأَتْ هَذِهِ الشراكة من جَرَاج صغير كَانَ يَمْتَلِكه والد ستيف جوبز، وكان جوبز حينها في ســـنّ الـ21 عامًا فقط، وموِّلا مَشْرُوعهما الرِّيادي بمُدَّخَرَاتهما القليلة، وتَطَـــوَّرَت الشَّركَة ومنتجاتها حتَى بلغت مـــا وصلت إليه الآن من نجاحات متواليـــة، وتمَكَّنَت من الحِفَاظ علَى تفردُّها خِلال سَـــنَوَات طوال(2)، كَمَا تُعَدّ شَركَة جوجل (3)(**Google**) من أبرز الأَمْثِلَة أيضًا في هَذَا الأَمْر حَيْثُ بدأ العَمَل علَى مُحَرِّك

1. ســـتيف وزنياك ((Steve Wozniak، هُوَ عالِم كمبيوتر ومُخْتَرِع ومبرمج أمريكيّ شـــهير، يُعَدّ أحد مُؤَسِّـــسِيّ شَركَة أبل Apple ومُخْتَرِع جهاز كمبيوتر أبل الثَّاني، وُلِدَ في أغسطس عام 1950م في سان خوسيه في ولاية كاليفورنيـــا، في فبرايـــر عام 1981م أُصِيب إثر حادث تَحَطُّم طائرته الخاصَّة الَّتي كَانَ يقودها أثناء إقلاعها من منتزه ســـانتا كروز ســـكاي، واســـتمرَّ تعافيه لمُدَّة عامين، حَيْثُ عانىَ من مَجْمُوعَة متنوعة من الإصابات وفُقْدَان الذاكرة، وبعد التعافي واصل تأْســـيس الْكَثِير من المَشَـــارِيع، بما في ذَلِكَ CL 9 ، الشَّركَة المسؤولة عن أوَّل جهاز عالميّ للتَّحَكُّم عن بُعْد وقابل للبرمجة، وَفِي عام 1985م أنهَى عمله في شَرِكَة أبل، وَفِي عام 1990م أُطلْق عَلَيْهِ لقب "أحد أَكْثَرَ المهندســـين إبْدَاعاً في وادي الســـيليكون". للمَزيد: مَوْقع وِيكِيبيدْيا المَوْسُوعَةُ الحُرَّةُ، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/smtuA
2. Steve Jobs Biography، موقع biography، 27 أبريل 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/DPe7U
3. جوجل (Google)، هِيَ شَركَة أمريكيَّة عامَّة متخصِّصَة بخدمات الْبَحْث علَى الإنترنت وإرســـال رســـائل بريد إلكـــترونيّ عن طَرِيق جي ميل. واختير اســـم جوجـــل الَّذِي يعكس المَهَمَّة الَّتي تقوم بهَـــا الشَّركَة، وَهِيَ تَنْظِيم ذَلِكَ الكمّ الهائل من الْمَعْلُومَات المُتَاحَة علَى الويب. يُضاف إلَى ذَلِكَ توفيرها لإمكانيَّة نَشْر المَواقع الَّتي توفّر معلومات نصيَّة ورسوميَّة في شكل قواعد بَيَانَات وخرائط علَى شبكة الإنترنت وبرامج الأوفيس وإتاحة الاتِّصَال عبر الشَّـــبَكَة بَيْنَ الْأَفْرَاد ومشـــاركة أفلام وعروض الفيديو، علاوةً علَى الإعلان عن نُسَـــخ مجانيَّة إعلانيَّة من الخدمات التكنولوجيَّة السَّابقة. يقع المقرّ الرئيسيّ لِلشَّركَة، الَّذِي يحمل اسم جوجل بليكس، في مدينة "ماونتن فيـــو" بولايـــة كاليفورنيـــا. وَقَد وصل عدد موظفيها الَّذِينَ يعملون دواماً كامـــلاً في 31 مارس عام 2009م إلَى 20,164 موظفاً. تأسَّسَـــت هَذِهِ الشَّركَة علَى يَد كُلٍّ من لاري بايج وســـيرجي برين عِنْدَمَا كانا طَالِبَيْنِ بجامعة ســـتانفورد. في بادئ الْأَمْر أُسِّسَـــت الشَّركَة في الرَّابع من سبتمبر عام 1998م كشركة خاصَّة مملوكة لعددٍ قليلٍ من الْأَشْـــخَاص. وَفِي التَّاســـع عشر من أغسطس عام 2004م، طَرَحَت الشَّركَة أسهمها في اكتتاب عامّ ابتدائي، لتجمـــع الشَّركَـــة بعـــده رَأْس مَالٍ بلغت قيمته 1.67 مليار دُوَلَار أمريكيّ، وبهـــذه القيمَة وصل رَأْس مَالِ الشَّركَة بأكملها إلَى 23 مليار دُوَلَار أمريكيّ. وبعد ذَلِكَ واصلت شَركَة جوجل ازدهارها عبر طرحها لسلسلة من الْمُنْتَجَات الْجَدِيـــدَة، واســـتحواذها علَى شَركَات أُخْرَى عديدة، والدُّخُـــول في شَرَاكات جَدِيدَة. وطوال مَرَاحِل ازدهار الشَّركَـــة، كَانَـــت ركائزها المُهمَّة هِيَ المحافظة علَى البيئَة وخِدْمَة الْمُجْتَمَع والإبقاء علَى الْعَلَاقَات الإيجابيَّة بَيْنَ موظفيها. ولأَكْثَرَ من مرَّة، احتلَّت الشَّركَة المرتبة الأولَى في تَقْيِيم لأَفْضَل الشَّركات الَّذِي تُجريه مَجَلَّة فورتشن، كَمَا وحازت أَيْضاً علَى صفة أقوَى مئة عَلَامَة تجاريَّة في العالَم الَّذِي تجريه مَجْمُوعَة شَرِكَات ميلوارد براون، للمَزيدِ: الموقع الرسمي لشركة جوجل، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://policies.google.com/?hl=ar.

البَحْث العَالَميّ جوجل من خِلال جراج صَغِير أيضًا في ولاية كاليفورنيا بأمريكا عام 1998م، وحقَّقَت جوجل هَذَا النَّجَاح المُذْهِل، وأَصْبَحَت أَكْبَر مُحَرِّك بَحْث علَى مستوَى العالَم،(1) هَذَا هُوَ الشَّغَف نفسه الَّذِي قاد هنري فورد(2) الَّذِي كَانَ مُولَعًا بالسَّيَّارَات وقَـــرَّر أن يَبْدَأ مَشْرُوعه الصَّغِير من إحدَى الجراجات الصَّغِيرَة أيضًا حتَى تمَكَّن من تَحْقِيق أَفْضَل النَّتَائِج والوُصُول إلَى العَلامَة التِّجَارِيَّة فورد في مجال صِنَاعَة السَّيَّارَات في العَالَم الَّتِي تُعَدّ من أَكْبَر وأقوَى العَلامَات التِّجَارِيَّة في هَذَا المَجَال.(3)

هــذه الأَمْثِلَة وغيرهـــا الكَثِير تُعزِّز الأَهَمِيَّة الكبرَى للمَشَـــاريع الصَّغِيرَة في تَحْقِيق التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة للمُجْتَمَعات المُتَقَدِّمَة والنَّامِية علَى حدٍ سواء، وعلَى شتَّى المستويات، وتُفسِّر لجوء الكَثِير من حكومات الدُّوَل المُخْتَلِفَة لتشجيع الأَعْمَال الحُرة وتَدْشِين مثل

1. How we started and where we are today، الموقــع الرَّسْــميّ لشركــة جوجل Google، تاريخ الزِّيَارَة 11 يناير 2020م. مُتَاح علَى الرَّابِط: https://bit.ly/3a088Zx
2. هــنري فــورد (Henry Ford (1863م – 1943م)، مؤسِّــس شَرِكَة فــورد العَالَمِيَّة للسَّــيَّارات، وُلِدَ في بلدة سبرينغويلش في ولاية ميشيغان الأَمْرِيكِيَّة في 30 يوليو عام 1863م، ومنذ صِغَره أبدَى اهتماماً كَبيراً بالميكانيكا، وحينما كَانَ عمره 12 عاماً اعتاد أن يقضِي معظم وقت فراغه فِي متجر آلات صغير كَانَ قَد جَهَّزَه بنفســه، وَفي سِــنّ الخامســة عشر عاماً، بنَى أَوَّل مُحرِّك بخاريّ، وَفي وقتٍ لاحق، أصبح مُتَدَرِّباً في مجال السَّــيَّارَات فِي متاجــر James F. Flower and Brothers، وَفِي مصنــع شَرِكَــة Detroit Dry Dock، وبعد الانتهاء من التَّدْريب المِهَنِيّ في عام 1882م، أمضَى ســنة في إِعْدَاد وإصلاح مُحَرِّكَات البخار في جنوب ميشــيغان، وَفي يوليــو 1891م، كَانَ يعمل مهندســاً في شَرِكَــة Edison Illuminating Company المملوكة للمُخْتَرِع توماس إديســون. وبعد أعوام قليلة أصبح كَبِير المهَندســين في الشَّرِكَة، وأصبح مقرباً من إديســون وصديقاً له. يعود تاريخ هنري فورد كمُصَنِّع للسَّيَّارَات إلَى بداية عام 1893م عِنْدَمَا أدَى اهتمامه بمُحَرِّكَات الاحتراق الدَّاخِليّ إلَى بناء نُمُوذَج صغير يعمل بأســطوانة وَاحِدَة من البنزين، وَفي عام 1896م قدَّم السَّــيَّارَة الأولَى من طراز فــورد، وَهِــيَ Quadricycle، وَفي 19 أغســطس عام 1899م، اســتقال من شَرِكَــة Edison Illuminating Company ، وأسَّس مَعَ آخرين شَرِكَة Detroit Automobile Company، الَّتِي أفلست بعد حوالي 18 شهراً، وَفي 16 يونيو عام 1903م، اســتثمر هنري مَعَ 12 آخرين نَحْو 28 ألف دُولَار وأنشــأوا شَرِكَة فورد للسَّيَّارات، وتَمَّ بيع أَوَّل سَيَّارَة صَمَّمَتْهَا الشَّرِكَة في 15 يوليو عام 1903م. للمَزيدِ: مَوْقع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَةُ الحُرَّةُ، مُتاحٌ على الرَّابِط: https://cutt.us/SRMTB
3. Henry Ford Biography، الموقــع الرَّسْــميّ لشركة فورد Ford، تاريــخ الزِّيَارَة 11 يناير 2020م. مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/DnDcX

هَذِهِ المَشَـــارِيع علَى نِطَاق واسع، وتمييز أصحابها بالإعفاءات الضَّرِيبِيَّة والكَثِير من المساعدات الفنِّيَّة والمَادِّيَّة الأُخْرَى.

وفي هَذَا الفَصْل سنسرد، بتفصيل، حجم وتأثير المَشَارِيع الصَّغِيرَة اقْتصادِيًّا من خِلال عدد من المَحاوِر، ونبرز دورها في تَنْمِيَة الاقْتِصاد وعلاقتها برِيادَة الأَعْمَال، وكَذَلِكَ التَّحَدِّيَات الَّتِي تُواجِه النِّسَـــاء في خوض الأَعْمَال الحرّة وآليات تفعيل مشاركتهنّ في التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة من خِلال هَذِهِ المَشَارِيع.

المَبْحَث الأَوَّل

المَشَارِيع الصَّغِيرَة ودَوْرُها في تَنْمِيَة الاقْتِصاد

تَحتلُّ المَشَــــارِيع الصَّغِيرَة مكانةً مُتَقَدِّمَــــة في الاقْتِصاد العَالَمِيّ باعْتِبَارِهَا عنصرًا حيويًّا من عَنَاصِر النَّشَاط الاقْتِصادِيّ لأيِّ دَوْلَة من دُوَل العالَم، والمُحَرِّك الأَسَاسِيّ لِلتَّنْمِية المُسْـــتَدامَة بشتَّى فروعها، وساعد علَى ذَلِكَ تكرار الأَزَمَات المَالِيَّة العَالَمِيَّة وانهيار القدرات الاستثماريَّة للكثير من مُؤَسَّسَات الأَعْمَال الكُبْرَى، الَّتِي لم تَتَمَكَّن من البقاء والتَّأَقْلُم مع الظُّرُوف الجَدِيدَة لِلسُّوق، علَى عكس المُنْشَآت الصَّغِيرَة الَّتِي تمَيَّزَتْ بالمُرُونَة والقُدْرَة علَى استيعاب التَّغَيُّرات الَّتِي طرأت علَى السَّاحة الاقْتِصَادِيَّة العَالَمِيَّة، وتَبَنِّي الحكومات بَرَامِج التحوُّل الهَيْكَلِيّ واعتماد نَهْج الخصخصة، الأَمْر الَّذِي ســـاهم في الاعتراف بأَهَمِّيَّة الدَّوْر الموازي للمَشَارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوسِّطَة في تَحْقِيق التَّنْمِيَة.

ويتجسَّـــد هذا الدَّوْر في الكَثِير من المَحَاوِر المُهِمَّة الَّتِي تُساهِم بِهَا المَشَارِيع الصَّغِيرَة في دَفْع عجلة النُّمُـــوّ الاقْتِصادِيّ، مثل: خَفْض مُعَدَّلات الفَقْر والبَطَالَة، ودفع النَّاتِج المَحَلِّيّ الإِجْمالِيّ عن طَرِيق مساهَمَتها في الإِيرَادَات المَحَلِّيَّة في صُورَة ضرائب، فَفي الولايات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة يُســـهم قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة بِنِسْبَة 48% من قيمة الدَّخْل العامّ للدَّوْلَة، وفي اليابان بِنِسْبَة 27.1%، وفي فرنسا بِنِسْبَة 61.8%، وهِيَ قيمة كَبِيرَة تعكس أهَمِّيَّة قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة في الدَّخْل العامّ لِهَذِهِ الدُّوَل.

ويُسْـــهم قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة أيضًا في زيادة القِيمَة المُضَافَة بالنِّسْبَة للأصول الثَّابِتَة لِهَذِهِ المَشْرُوعَات إذا مـــا قُورِنتْ بالقِيمَة المُضَافَة الَّتِي يوفِّرها القطَاع العَامّ، فَفي فرنســـا يُسهم قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة في رفع القِيمَة المُضَافَة بِنِسْبَة 42.9%، أمَّا في إيطاليا فَهُوَ يُســـهم بِنِسْـــبَة 58.8%، أمَّا عن الدُّوَل النَّامِيَة فَفي الجزائر علَى سَبِيل المثال يُســـهم قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة بِشَكْلٍ سنويّ في رفع القِيمَة المُضَافَة،

فَفي عام 2010م ســـاهم القِطَاع الزِّرَاعِيّ بِنِسْبَة 99.70% مقارنةً بالقِطَاع الخاصّ، وساهم قِطَاع الأشغال العموميَّة بِنِسْبَة 98.73% للقطاع العامّ(1).

أمَّا دُوَل رابطة جنوب شرق آسيا، الَّتي يبلغ إجمَاليّ النَّاتج المَحَلِّيّ لها نَحْو 2.7 مليار دُوَلار أمريـــكيّ؛ أيْ 3.5% من إجمَاليّ النَّاتج المَحَلِّيّ العَالَمِيّ في عام 2017م، فمن المُتَوَقَّع أن ينمو اقتصادُها بأَكْثَرَ من 5% سَـــنَويًّا ويصبح رابع أكبر اقْتِصَاد في العَالَم بحلول العام 2030م، وذَلِكَ بفضل مُسَاهمَة الشَّركات الصَّغيرَة والمُتَوسِّطَة في اقتصادها، إذ تُمَثِّل ما بَيْنَ 89% و99% من إجْمَاليّ المُنْشَـــآت التِّجاريَّة في دُوَل الرَّابِطَة، وتضمّ ما بَيْنَ 52% و97% من إجْمَاليّ العمالة في الدُّوَل الأعضاء العشرة في الرَّابِطَة.

وتُســـاهم هَذِهِ الشَّركات الصَّغيرَة والمُتَوسِّطَة في إجمَاليّ النَّاتج المَحَلِّيّ لدول الرَّابطَة بِنِسْـــبَة تتراوح بَيْنَ 30% و53%، مع مُسَاهمَة تصدير تتراوح بَيْنَ 10% و30%، حَيْثُ تُقَدِّم الشَّركات الصَّغيرَة والمُتَوسِّطَة مُسَاهمَة حَقيقيَّة في توليد الدَّخْل وفُرَص العَمَل، وتمكين الجنسين من الشَّباب وانتشارها علَى نِطَاق واسع في المَنَاطِق غير الحضرية والرِّيفيَّة(2).

هذا إلَى جَانِب الأدوار المهمَّة الأخرَى للمَشَـــاريع الصَّغيرَة في زيادة مُعَدَّلات الثَّرْوة والادِّخار للأفراد وزيادة مُؤَشِّرَات الاســـتهلاك المَحَلِّيّ وتوسيع دورة الإنفاق والإنْتَاج والاستثمار، بما يقود في النِّهاية إلَى بلوغ تَنْمِيَة شَامِلَة مُسْتَدامَة، اقْتِصاديًّا واجتماعيًّا. وسنتناول بالتَّفصيل في هَذَا المَبْحَث مدَى مساهمة هَذِهِ المَشَاريع في التَّنْمِيَة الاقْتِصَاديَّة عن طريق هَذِهِ المَحَاوِر.

1. خياري، ميرة. دَوْر المَشْرُوعَات الصَّغيرَة والمُتَوسِّـطَة في تَحْقِيق التَّنْمِيَة الاقْتِصاديَّة، دِرَاسَـة حالة المُؤَسَّسَـات الصَّغيرَة والمُتَوسِّطَة بولاية أُمّ البواقي 2007/2012م، رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصاديَّة والعلوم التجاريَّة وعلوم التَّسيير، جامعة العربي بن مهيدي (الجزائر)، 2013م، ص48-44.
2. Pratama, A. SMEs as the Backbone of Southeast Asia's Growing Economy. April 2019, Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/2RvqlHX

المَشَارِيع الصَّغِيرَة والحَدّ من البَطالَة

لَعَلَّ الكَثِير من الاقْتِصادِيِّينَ والباحثين يشيرون إلَى أنَّ الدَّوْر الأَكْثَر وضوحًا للمَشَارِيع الصَّغِـــيرَة في تَحْقِيق التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة يُـــبْرِز في الحدّ من تَفاقُم مُعَدَّلات البَطالَة والفَقْر علَى وجه التَّحْديد، فقد باتت من أهَمّ أساســيَّات الاقْتِصاد في أيّ دَوْلَة في العالَم، وأَصْبَحَت تُمَثِّل 90% من المُنْشَــآت التِّجَارِيَّة في العالَم، كَمَا تُسهم بِشَكْلٍ كبيرٍ في تعيين وتوظيف القوَى العَامِلَة في العالَم؛ حَيْثُ تبلغ إجمَالِيّ نِسْــبَة إســهامها في هَذَا القِطَاع حوالي 50-60%(1).

وفي الولايات المتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة واعتبارًا من العام 2018م، كَانَت هُنَاكَ 30.2 مليون شَرِكَة صَغِيرَة تعمل في البلاد، أيْ ما يعادل 99.9% من إِجْمَالِيّ الشَّركات العَامِلَة، ويَتِمّ تشغيل 22 مليون شَرِكَة منها بِشَكلٍ فَرْدِيّ؛ أيْ دون وُجُود مُوَظَّفِينَ آخرين غير مالكها. وتُوظِّف هَذِهِ المَشَارِيع ما يَقْرُب من نصف القوَى العَامِلَة في البلاد بِنِسْبَة 49.2%، أيْ نَحْو 120 مليون شــخص، وتُوَفِّر وظائف جَدِيدَة سنويًّا بِنِسْبَة تتراوح بَيْن 60-65% من صافي الوَظَائِف الجَدِيدَة، ما قَد يصل إلَى نَحْو مليونَيْ وظيفة في السَّــنَة، فعلَى سَبِيل المثال، جلبت الشَّركات الصَّغِيرَة في الولايات المتَّحِدَة نَحْو 1.9 مليون وظيفة في العام 2015م فقط(2).

ولــذا لا يُمكن أبــدًا تجاهل تِلْكَ العَلاقَة الوثيقة بين هَذِهِ المَشَــارِيع وبين التَّوْظيف الذَّاتِيّ من جهة وعلاج أزمة البَطالَة والفَقْر من جهة ثانية، وبالتَّالِي اختفاء الظَّواهر الاجْتِماعِيَّة السَّــلْبِيَّة المصاحبة لها، مثل: إدمان المواد المخدِّرة وانتشار جرائم العُنْف وتَبَنِّي السُّلوك المتَطَرِّف.

1. سـليمان، سرحـان. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة ودورها في تَحْقِيق التَّنمِيَـة الاقْتِصادِيَّة، محاضرة ملقاة بمركز النيل للإعلام بكفر الشيخ (مصر)، 2016م، مُتَاح علَى الرَّابط: https://cutt.us/ni5hv
2. Small Business Statistics | Chamber of Commerce. Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/2RsPYcl

وقد تفوَّقت هَذِهِ المَشَــــارِيع علَى المُؤَسَّسَـــــات الكبرَى في شأن تَوْفِير فُرَص عمل جَدِيدَة ووقاية الكَثِير من العَنَاصِر البَشَرِيَّة بمختلف فئاتها؛ رجالًا ونساءً وشبابًا وكبارًا، من شبح الفَقْر والحاجة، وخاصةً في المَنَاطِق النَّائِيَة والفقيرة، وتخفيف الضُّغوط علَى سُوق العَمَل الحُكُومِيّ الَّذِي يســـعَى إليه الكَثِير من الشَّبَاب في الدُّوَل النَّامِيَة علَى وجه الخصوص، للحُصُـــولِ علَى وظيفة به؛ وذَلِكَ لما تَتَمَتَّـــع به من خَصَائِص ملائمة للبيئات الاقْتِصَادِيَّة في الدُّوَل النَّامِية ذات الكثافة السُّـــكَّانية والمَوَارِد المَادِّيَّة والفنِّيَّة المحدودة، حَيْثُ تُوَفِّر المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة مهما كَانَ حجمها ونوع الخِدْمَة أو المُنْتَج الَّذِي تُقدِّمه للعُمَلاءِ فُرَص عملٍ مُتَنَوِّعَةٍ ومختلفة ومن خِلال رَأْس مَالٍ بســـيط، فلا تَحْتَاج إلَى تمويلٍ كبيرٍ أو مبلغ مَالِيّ ضخم، فيكون توليد فُرْصَة عمل واحِدَة من المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة أَكْثَرَ بكثير مُقَارَنَة بتوليد الفُرْصة ذاتها في المُؤَسَّسَات الكُبْرَى، وبأقَلّ تَكْلِفَة من نظيرتها.

علَى سَبِيل المثال، تُشَكِّل المَشَارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوسِّطَة في الأردن نَحْو 98% من إِجْمَالِيّ المُنْشَـــآت في المملكة، وتوظّف نَحْو 60% من القوَى العَامِلَة، وتُساهِم بِنِسْبَة 50% من جمَالِيّ النَّاتِج المَحَلِّيّ(1)، أمَّا في المغرب فسَـــاهَمَت المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة الَّتِـــي يقلّ عدد العَامِلينَ فِيهَا عن 200 عامل بنحو 46% من فُرَص العَمَل المُتَاحَة في الدَّوْلَة، أمَّا تونس فإنَّ أَكْثَرَ من 95% من المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة فِيهَا تُســـهم في تَوْفِير فُرَص عمل دَاخِل الدَّوْلَة بحَوَالي 88% من هَذِهِ القِطَاعات، وفي الجزائر سَـــاهَمَت المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة بتوفير قرابة 177 ألف وظيفة في عام 2012م، وهُوَ مُعَدَّل مرتفع عن عدد فُرَص العَمَل الَّتِي وفَّرها هَذَا القِطَاع في عام 2011م، مِمَّا يَعْنِي قدرة قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة علَى تَوْفِير المَزِيد من فُرَص العَمَل بِشَكْلٍ سنويّ(2).

1. الوليدات، عريب عبدالرحمن وآخرون. "دور المَشَــارِيع الصَّغِيرَة في تمكين المَرْأَة الرِّيفيَّة في محافظة مأدبا (2010-2014م)، مَجَلَّة العلوم الإنســانية والاجْتِماعِيَّة، المجلد 46، العدد 1، ملحق 1، العام 2019م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://0i.is/Hxba
2. خياري، ميرة. دَوْر المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في تَحْقِيق التَّنْمِيَة الاِقْتِصادِيَّة، مرجع سابق.

وفي الجَانِب ذاته؛ فإنَّ نســـبةً كَبِيرةً من المَشَـــارِيع الصَّغِيرة يُمكنها استيعاب الكَثِير من الأيدي العَامِلَة المَاهِرَة وغير الماهرة برَأْس مَالٍ قليل، نَظَرًا لتَنَوُّع أَنْشِطَتِهَا؛ حَيْثُ تُغَطِّي معظم المَجَالات الخِدْمِيَّة والصِّنَاعيّة والإِنْتَاجية، بَيْنَمَا المَشَـــارِيع الكبرَى ذات خُصُوصِيَّة كبرَى وتحتاج للعمالة الماهِرَة ورأْس المَالِ الكبير.

ونجاح هَذِهِ المَشَارِيع بأقلّ إمكانيَّاتٍ مَادِّيَّة وتكنولوجيَّة تُذْكَر يُؤَدِّي إلَى خَفْض الإنفاق العَـــامّ وزيادة هامش الرِّبْح، الأَمْر الَّذِي يُســـاهِم في الحدّ من مُعَدَّلات الفَقْر وتَوْفِير دخول إضَافِيَّة للأيدي العَامِلَة وتَحْقِيق الحدّ الأدنَى من الأمن الاجْتماعِيّ للأُسَر الفقيرة والارْتِقَاء بمستوَى معيشتها، وزيادة مُعَدَّلات الثَّرْوة والادِّخَار، ويحفِزهم علَى تثمين قُوَّة العَمَل ومزيد من الانخراط في السُّوق، ونَبْذ ثَقَافَة الخجل من المِهَن البسيطة.

كما تُقلِّل المَشَـــارِيع الصَّغِيرة من ظاهرة الهجرة الدَاخِليَّة من المَنَاطِق غير الحَضَرِيَّة إلَى المَنَاطِق المدن والعواصم الَّتِي تُوَفِّر الكَثِير من فُرَص العَمَل للعاطلين، الأَمْر الَّذِي يُشَكِّل ضَغْطًا هائلًا علَى مَرَافق تِلْكَ المُدُن ويُحْدِث حالة من الخَلَل في التَّوْزِيع السكانيّ نَتِيجَة التمركُز في مدن دون أخرى.

وعلَى المدَى البعيد تُســـاهِم المَشَـــارِيع الصَّغِيرة في تدريب وتَطْوِير الأيدي العَامِلَة وتأهيلهم للعَمَلِيَّات الإِنْتَاجية الأَكْثَر تعقيدًا في مُؤَسَّسَـــات الأَعْمَال الكُبْرى، فَيَحْدُث بذَلِكَ تَوَسُّع أُفُقِيّ ورأسيّ في معارفها وخِبْرَاتها وتَدَرُّجهم من المستويات الدُّنيا للإنتاج إلَى المستويات العُلْيَا، وهُوَ ما يُساعِد مستقبلًا علَى إلغاء القيود التكنولوجيا لانتقال اليَد العَامِلَة من المُؤَسَّسَـــات الصَّغِيرة إلَى المُؤَسَّسَات الكُبْرى، نَظَرًا لتباين المستوَى الفَنِّيّ والتِّكْنُولُوجِيّ بينهما بدرجة كبيرة.

كما تُعَدّ المَشَارِيع الصَّغِيرة مَصْدَرًا مُلْهِمًا للعناصر البَشَرِيَّة يدفعهم للإِبْدَاع والابْتِكَار؛ فتكون بمثابة توظيف عَمَلِيّ لأفكارهم المُمَيَّزة في مجال الاســـتثمار، وتفتح الأبواب لِأَصْحَـــاب الأَفْكَار الإِبْدَاعيَّة لتكثيف جهودهم نَحْو مزيـــد من الابْتِكَار والتطوير، وتوســـيع النَّشَـــاط الخَاصّ بهم، مثلما يحدث في المُجْتَمَع الأَمْريـــكيّ؛ حَيْثُ يمْتَلِك

هَـــذَا القِطَاع وحده 80% من إجْمَاليّ حجـــم الابْتِكَار والإبْدَاع في الولايات المُتَّحِدَة الأَمْريكيَّة بأسْرها(1).

المَشَارِيع الصَّغِيرة وعدالة التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة

أحدثت المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة تقدُّمًا لافتًا في الكَثِير من دُوَل العالَم، لا سِـــيَّمَا البُلْدَان النَّامِيـــة الَّتِي حَقَّقَتْ مُؤَشِّرَات مُهِمَّـــة في النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ، وذَلِكَ من خِلال دَوْرها في تَحْقِيق التَّوَازُن الجُغْرَافيّ لعَمَلِيَّة التَّنْمِيَة المَحَلِّيَّة، عن طَرِيق إمداد المَنَاطِق النَّائية والفقيرة بآليَّات عمل جَدِيدَة تجتـــذب إلَيْهَا رؤوس الأَمْوَال الوَطَنِيَّة والأجْنَبِيَّة، الَّتِي غَالبًا ما تَتَرَكَّز في مناطق ومُدُن بعينها تتَّسم بأنَّها مراكز التوطين للصِّنَاعَات الكَبِيرَة، فأعادت بذَلِكَ تَوْزِيع عَوامِل الإنْتَاج والتَّشغيل بَيْن كَافَّة المَنَاطِق الحَضَرِيَّة والفقيرة. ومن جهة أخرى، تُساهِم المَشَارِيع الصَّغِيرَة في تَحْقِيق عدالة التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة من خِلال قدرتها عـــلَى إعادة تَوْزِيع الثَّرْوة بَيْن فئات المُجْتَمَع الثَّرِيَّة والفقيرة، فالفئات الفقـــيرة تُوَفِّر للأغنياء وأصْحَاب الطبقة المُتَوسِّـــطَة الكَثِير من المُنْتَجات والسِّـــلَع والخِدْمَات المُتَنَوِّعَة الَّتِي تلائم احتياجاتهم؛ وذَلِك نَظِير الحُصُول علَى المقابل المَادِّيّ، وبذَلِكَ لن تَكُون الثَّرْوة قاصرةً فَقَطْ علَى الطَّبقات الغَنِيَّة والمُتَوسِّطَة، بل سيظلّ هُنَاكَ نوع من التَّكامُل بَيْن فئات المُجْتَمَع كَافَّة عن طَرِيق المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة ومُخْرَجَاتها، وهكذا لن تَكُون التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة حِكْرًا علَى فئةٍ دون أخرَى، بل تعُمّ علَى الجميع.

المَشَارِيع الصَّغِيرَة والتَّكامُل الصِّنَاعيّ

مع التَّغَيُّرات الاقْتِصَادِيَّة السَّرِيعة والمتوالية الَّتِي شهدتها الدُّوَل في العُقُود الأَخِيرَة من القرن المَاضِي، علَى المســـتوَى المَحَلِّيّ والإقليميّ والعَالَميّ، واجهت مُؤَسَّسَات الأَعْمَال

1. العبادي، سمير. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة المُمَوَّلَة وأثرها التَّنْمَوِيّ، مركز الكِتَاب الأكاديميّ (عَمَّان-الأردن)، 2015م، ص 36 - 40.

الكبرَى والمُتَوسِّطَة الكَثِير من التَّحَدِّيَات الصَّعْبة الَّتِي جعلت استمرارها في السُّوق بمثابة المعجزة، وهُوَ ما دفَعها للاستعانة بالمَشَارِيع الصَّغِيرَة من أجل إمدادها بمُعَدَّات وأدوات الإِنْتَاج الوسيطة والضَّرورية لاستكمال عمليَّاتها الإِنْتَاجيَّة وتنميتها، وهُنَاكَ قاعدة مُتَّفق عَلَيْهَا في أوساط الباحثين الاقْتِصادِيِّينَ مفادُها أنَّ "المَشْرُوعات الكَبيرَة لا تنمو ولا يُكْتَب لها النَّجاح والاستمرار إذا لم تُوجَد هُنَاكَ مَشْرُوعَات صَغِيرَة تُوفِّر لها احتياجاتها من المَوَادّ والخِدْمَات وتشتري منتجاتها"، وهَذَا يَعْنِي أنَّ العَلاقَة بينهما هِيَ علاقة اعتمَادِيَّة تَبَادُلِيَّة استمرارِيَّة؛ فالمُنْتَجات الصَّغِيرَة كثيرًا ما تكون هِيَ الأَسَاس في تَكْوِين السِّلْعَة أو المُنْتَج الَّذِي تُقدِّمه المُؤَسَّسَات الكُبْرَى، فتؤدِّي بِذَلِكَ دَوْرًا تكميليًّا غاية في الأَهَمِّيَّة لا يُمكن الاستغناء عنه ويوفِّر علَى الدَّوْلَة استيراد هَذِهِ المواد.

وَبِذَلِكَ تَكُون المَشَارِيع الصَّغِيرَة وسيلَة مُهِمَّة لاسْتِثْمَار الموادّ المَحَلِّيَّة الأوليَّة، فَهُنَاكَ بَعْض الخامات الَّتِي لا تُسْتَثمر أو السِّلَع الَّتِي تُصَنَّع دَاخِل الدَّوْلَة وتُسْتَوْرَد، بمعنى أنَّه يمكن استغلال الموادّ الأَوَّلِيَّة المَحَلِّيَّة لتصنيعها وتوفير تكاليف استيرادها، وهَذَا لا يحدث إلَّا من خِلال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة الَّتِي تعمل علَى إعادة تدوير هَذِهِ المَوَادّ وتحويلها لسِلَع مهمَّة دَاخِل الدَّوْلَة، مِمَّا يُلَبِّي مُتَطَلَّبَات السُّوق المَحَلِّيّ ويُوسِّع نِطَاق العَمَل به ويعمل علَى سهولة تداوُل السِّلَع وانخفاض الأَسْعَار والحدّ من قدرة المُؤَسَّسَات الكبرَى علَى التحكُّم في الأَسْعَار، ومن ثَمَّ حلّ مشكلة كَبِيرَة دَاخِل الدُّوَل خاصةً النَّامِيَة منها، وهِيَ مُشْكِلَة الاحتكار.

ولَعَلَّ قيام المَشَارِيع الصَّغِيرَة بهذا الدَّوْر التَّكميليّ إنَّمَا يرجع لما تتمتَّع به من انخفاض نِسْبَة المُخَاطَرة والمجازفة فيها، والمُرُونَة والقُدْرَة علَى التَّكيُّف مع المُتَغَيِّرَات المتوالية في بِيئَة الأَعْمَال واستمرار الإِنْتَاج دون توقُّف، رغم مسَاهَمَتها الجَيِّدَة في حالة الإِنْتَاج دَاخِل الدَّوْلَة، وذَلِكَ علَى عكس المُؤَسَّسَات الكُبْرَى الَّتِي تفتقد للكثير من المُرُونَة وتصبح عُرضة للتَّأثُّر القوي بكَافَّة المستجدَّات والتَّغَيُّرات الَّتِي قَد تطرأ، وهُوَ ما يشكِّل خطورة كبرَى علَى استمراريتها وقدرتها علَى الوفاء بمتطلبات العَمَلاء واحتياجات السُّوق.

ويفيد هَذَا التَّكامُل الصِّنَاعيّ بَيْنَ مُؤَسَّسَــــات الأَعْــمَال الصَّغِيرَة والكَبِيرَة في تنويع الإِنْتَاج وإغراق السُّــوق المَحَلِّيَّة بالكَثِير مــن المُنْتَجات والخِدْمَات المُخْتَلِفَة من حَيْثُ الشَّــكْل والجَوْدَة والمَصْدَر، وهَذَا يُساعِد علَى التَّخْفيف من ظاهرة تركيز الإِنْتَاج علَى مُؤَسَّسَات بعيْنها، وإزكاء رُوح التَّنافس بَيْنَ الشَّركات، وبالتَّالي العَمَل الدَّؤوب من أجل تَطْوِير المُنْتَجات كمًّا وكيفًــا، ورفع مُعَدَّلات النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ المُبَاشِر وبلوغ الاكتفاء الذَّاتيّ من السِّلَع والمُنْتَجات المَحَلِّيَّة، والتَّقليل من أَنْشِطَة الاستيراد، مِمَّا يَعني حُدُوث انتقال نَوْعِيّ في الاقْتِصاد الوَطَنِيّ من اقْتِصَاد مُسْــتَهْلِكٍ إلَى اقْتِصَاد مُنْتِج، وبلوغ أولَى خُطُوَات التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة.

المَشَارِيع الصَّغِيرَة وتنمية الصَّادِرات

تتمتّع المَشَــارِيع الصَّغِيرَة بمرونة كَبِيرَة تجعلها قادرة علَى التَّأَقْلُم بِسُهُولَةٍ مع مُخْتَلَف العَوامِل الزَّمانيَّة والمَكَانيَّة، فَهِيَ لا تَرْتَبِط بمكان أو زمان مُحدَّد، وهَذَا يُســاعِد علَى حُسْــن اسْــتِغْلال المَوَارِد الطَّبيعيَّة والبَشَرِيَّة الكامنة وإدماجهــا في عَمَلِيَّة التَّصنيع والإِنْتَاج، والارْتِقَاء بمُعَدَّلات الإِنْتَاج المَحَلِّيّ، وفتح المَجَال واسعًا أمام تَنْمِيَة الصَّادِرات ورفد الاقْتِصاد الوَطَنِيّ بالعَمَلات الأَجْنَبِيَّة.

فعَمَلِيَّة زيادة الصَّادِرات المَحَلِّيَّة لا تَتِمّ إلَّا من خِلال دَفْعَة قَوِيَّة من أَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة ومُتَوَسِّطَة الحَجْم، وذَلِكَ عن طَرِيق مساهَمَتها بِشَكْلٍ واضح في عَمَلِيَّة الإِنْتَاج واســتخدام المَوَادّ الأوليَّة في الإِنْتَاج والتَّنويع في السِّلَع والخِدْمَات المُقَدَّمَة، ومن ثَمَّ وُجُود فائض كَبِير ومُتَنَوِّع في السُّــوق المَحَلِّيّة، ما يُشجِّع الدَّوْلة علَى الاتِّجاه لتصدير الفائض عن حاجتها وتَبَنِّي سياسات فَعَّالَة للحَدّ من الاستيراد وهَدْر المَوَارِد الأَسَاسِيَّة الَّتِي تَمْتَلِكها.

وقد ســاهم قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة في دَوْلَة الجزائر في الصَّادِرات عام 2012م بِنِسْــبَة 2.08% وذَلِكَ بقيمة 807 مليون دُولار أمريــكيّ، وذَلِكَ في مجال المُنْتَجات

النصف مصنَّعة، فيما ســـاهم في قِطَاع السِّلَع الغذائيَّة بِنِسْبَة 0.24% بقيمة 94 مليون دُوَلار أمْرِيكِيّ(1).

وختامًا واسْتِكْمَالًا لما سبق، فقد أَوْلَى الميثاق الأوروبيّ للمَشْرُوعات الصَّغِيرَة -والصَّادر في يونيـــو لعام 2000م- أَهَمِّيَّة كبرَى لآليَّة عمل هَذِهِ المَشْرُوعات(2)؛ حَيْثُ أكَّد مدَى القُدْرَة الَّتِي تمْتَلِكها في تَوْفِير حاجات السُّـــوق وتَحْقِيق فُرَص عمل مُناسِبَة للشَّبَاب في مُخْتَلَف القِطَاعات المُناسِـــبَة لهم، وأنَّ لها دَوْرًا كبيرًا في تَحْقِيق حالة من المُبَادَرَة والالتِـــزَام دَاخِل المُجْتَمَع، وأنَّ دعم المَشْرُوعَـــات الجَيِّدَة والنَّماذِج النَّاجِحَة في هَذَا القِطَـــاع يدفع العَمَلِيَّة التَّنْمَوِيَّة في قِطَـــاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة لأيّة دَوْلَة، لذا يَجِب اعتبار التَّجارِب الفاشلة بمثابة خبرة جَيِّدَة للتَّعَلُّم، ولا يَجِب الوقوف عندها.

1. خياري، ميرة. دَوْر المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في تَحْقِيق التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة، مرجع سابق.
2. محمد، خليل محمود. المشروعات الصَّغِيرَة مَدْخَل للتَّنْمِيَة المُسْتَدَامَة. دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2018م، ص 50.

المَبْحَث الثَّاني

المَشَارِيع الصَّغِيرَة وتعزيز مُشَارَكَة المَرْأَة في تَنْمِيَة الاقْتِصَاد

من الأَفْكَار الاقْتِصَادِيَّة الرَّاسِخَة في المُجْتَمَعات المُتَقَدِّمَة والنَّامية علَى حدٍّ سواء أنَّ المَرْأَة هِيَ الأَكْثَر قدرةً ورغبة من الرَّجل في إحداث تَغْيير إيجابيّ في المُجْتَمَع؛ لأنَّها الأَكْثَر التزامًا بالعَمَل المُجْتَمَعيّ والأَكْثَر إقبالًا علَى المُشَارَكَة الفعَّالة، والحقيقة الَّتي لا يمُكن إنكارها أو تجاهلها أنَّه منذ قديم الأَزَل والمَرْأَة شريكٌ أسَاسِيّ للرَّجُل في كَافَّة الأَنْشِطَة الإِنْسَانيَّة؛ اجتماعيًا وتربويًا واقْتصاديًا، والآن لم تَعُدْ الأَعْمَال الَّتي تُؤَدِّيها النِّسَاء هامشيَّة أو ثانويَّة، بل هِيَ أَنْشطَة حيويَّة لا يمُكن الاستغناء عَنْهَا أو التَّقليل من أهَمِّيّتها مُقَارَنَةً بما يُؤَدِّيه الرِّجَال من أعمالٍ، بل في الكَثِير من الأَحْيَان كَانَت مُشَارَكَة المَرْأَة أكْثَر تمَيُّزًا من نظرائها الذُّكور في شتَّى الميادين.

لكن رَغْم الإيمان الجَادّ والكبير لدَى كَافَّة الدُّوَل المُتَقَدِّمَة والنَّامية بضرورة إشراك المَرْأَة في عَمَلِيَّة التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة، تظلّ نسبة كَبِيرَة من النِّسَاء في العالَم من العاطلات والباحثات عن فُرَص للعَمَلِ في القِطَاع الرَّسْميّ لِلدَّوَلِة أو في القِطَاع الخَاصّ، وقَد يكون ذَلِكَ بِسَبَب نُدْرَة الوَظَائِف الرَّسْميَّة وغير الرَّسْميَّة وارتفاع مُؤَشِّرَات البَطالَة بَيْن الجنسين في غَالِبيَّة دول العَالَم بشَكلٍ رئيس، إلَى جَانِب أسباب أخرَى تتَعَلَّق بالموروثات التَّقْلِيدِيَّة والصُّور النَّمطيَّة عن المَرْأَة في بَعْض المُجْتَمَعات الَّتي تُحرِّم خروجها للعَمَلِ وتخشَى من شعورها بالاستقلاليَّة، ومن هُنَا تبرز أَهَمِّيَّة المَشَارِيع الصَّغِيرَة كوسيلة لتمكين المَرْأَة ودعمها من أجل الحُصُول علَى مَصْدَر للعيش الكريم وكفالة أسرتها وبلوغها الأمان الاقْتِصاديّ والاجْتماعِيّ، وتفعيل دورها في النُّهُوض الاقْتِصاديّ.

لذا فإنَّ السَّعي نَحْو بلوغ مُعَدَّلات نُمُوّ اقْتصاديّ مُؤَثِّرَة في الدَّوْلة يَتَطَلَّب الاستغلال الأَمْثَل للمَوَارِد الاقْتِصَادِيَّة المُتَاحَة في هَذِهِ الدَّوْلة وفي مُقَدِّمتها الاستثمار الجَيِّد في العُنْصُر البَشَرِيّ، وبالنَّظَر إلَى أنَّ النِّسَاء يُشكلنّ النِّسْبَة الأكبر من التَّركيبة المُجْتَمَعيَّة

في غالبيَّة دُوَل العالَــم، فإنَّهنَّ يُمثِّلنَ الحِصَّة الكبرَى من المَوَارِد الاقْتِصَادِيَّة المَحَلِّيَّة اللَّازمــة لتَحْقِيق النُّمُــوّ الاقْتِصادِيّ، ومن هُنَا يُركِّز اهتــمام الكَثِير من المُنَظَّمات الدُّوَلِيَّة والإقليميَّة علَى تَطْوِير قُدُرَات المَرْأَة، وتفعيل مشاركتها في التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة وتمكينها من تَأْسِــيس الأَعْمَال الصَّغِيرَة والحُصُول علَى مَصْدَرٍ كريمٍ للدَّخْل والإنفاق علَى الأسرة، وتجنُّب حالات العُنْف الَّتِي تتعرَّض لها بِسَبَب ارتفاع نِسْبَة الفقر.

وغَالِبِيَّة التَّجارِب المُؤَسَّســيَّة الاقْتِصَادِيَّة في بلدان مُخْتَلِفَة تُؤَكِّد أنَّ النِّسَاء أَكْثَر قدرةً علَى إِدَارَة المَشَــارِيع التَّنْمَوِيّة الَّتِي تَدْعمها بَعْض الجِهَات الحُكُومِيَّة أو المدنيَّة، وأَكْثَر التزامًا بسداد القُرُوض المصرفيَّة، فعلَى سَبِيل المثال أربعة من كُلّ 10 شَرِكَات أمريكيَّة مملوكة لنســاء؛ حَيْثُ نَمَت الأَعْمَال الَّتِي تقودها النِّسَاء بِنِسْبَةٍ مذهلةٍ بلغت 58% من العام 2007م إلَى العام 2018م، وتُدِرّ عائدات الشَّرِكات الَّتِي تملكها النِّسَاء نَحْو 3.1 تريليونــات دولار(1)، وحتَى عام 2017م كَانَت هُنَــاكَ أَكْثَر من 11.6 مليون شَرِكَة مملوكة للنِّساء في الولايات المتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، ويعمل بهَا نَحْو 9 ملايين شخص، وتُدِرُّ مبيعــات بقيمة 1.7 تريليون دولار، وواحدة من كُلّ خمس شَرِكَات ذات إيرادات تبلغ مليون دُوَلار أو أَكْثَر هِيَ مملوكة لِلنِّسَــاء، و4.2% من جَمِيع الشَّرِكات المملوكة لِلنِّسَاء في البلاد لديها عائدات بنحو مليون دولار أو أَكْثَر(2).

ولعلّ المَشَارِيع الصَّغِيرَة هِيَ الأَكْثَر ملاءمة لِلنِّسَاء بوجهٍ عَامّ، بِغَضّ النَّظَر عن مستوَى تعليمهــا أو حالتها الاجْتِماعِيَّة، وذَلِكَ نَظَرًا للكثير من الأَســباب الَّتِي تَتَعَلَّق بطبيعة عمل المَشَارِيع ذاتها، فَهِيَ لا تتقيّد بزمانٍ أو مكانٍ، أيْ: يُمكن إقامتها دَاخِل المنزل أو خارِجَه، ودون أن تشــعر المَرْأَة بالتَّقصير في أداء واجباتها المنزليَّة أو واجباتها تِجَاه

1. 2019 Women in Business Trends | Guidant Financial. (2019). Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/34pKvIq
2. Women Business Owner Statistics | NAWBO. Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/2XrZRL2

الزوج والأبناء، كَمَا أنَّهـــا لا تَحْتَاج من صاحبتها الالتِزَام بمواعيد حضور وانصراف كما في الأَعْمَال الحُكُومِيَّة، الَّتِي تَتَّسم غَالِبًا بضَعف مردودها المَادِّيّ ومحدوديَّة البِنْيَة التَّحتيَّة الدَّاعمة للمرأة العَامِلَة من حَيْثُ مستوَى تَقْدِيم الخِدْمَات للأُمَّهَات العاملات أو غيرها من الامْتِيَازات الإضافيَّة.

ومن جهةٍ أخرى، لا تَتَطَلَّب المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة الكَثِير من المال في بدايتها، بل يُمكِن للمرأة الاسْـــتِعَانَة بمُدَّخَرَاتهَا الشَّـــخْصِيَّة لِبَدْء مَشْرُوع قليل التَّكْلِفة وفي الوَقْت ذاته يُحَقِّق لها دخلًا شهريًّا ثابتًا، ويكفُل لها الاستقلال والأمان المَادِّيّ.

بالإِضَافَةِ إلَى أنَّ المَشَارِيع الصَّغِيرَة لا تَتَطَلَّب المَعْرِفَة العلميَّة أو التكنولوجيَّة أو مستوًى مُتَقَدِّمًـــا من التَّحصيل العِلْمِيّ، بل يمُكن اخْتِيَار فكرة مَشْرُوع تتناســـب مع مهاراتها وخِبرْاتها في مجالٍ ما، وبِذَلِكَ تَكُون المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة فُرْصَة ذهبيَّة لمن لم يحالفها الحظُّ في الحُصُول علَى قسطٍ كافٍ من التَّعْلِيم الأكادِيمِيّ أو المِهْنِيّ.

لكن تَوجُّه المَرْأَة نَحْو المَشَارِيع الصَّغِيرَة يواجهه الكَثِير من التَّحَدِّيَات والمُعَوِّقَات، مثل:

- **صعوبة الحُصُول علَى التَّمْوِيل الكافي لبَدْء المَشْرُوع**؛ بِسَـــبَب القيود الرُّوتِينِيَّة والإِجْرَاءَات البيروقراطيَّة للمُؤَسَّسَـــات الحُكُومِيَّة أو المُنَظَّمات المدنيَّة، ولغياب الضمانات المَطْلُوبَة مِنْهنَّ.
- **صِغَر حجم السُّـــوق المَحَلِّيَّة المُسْتَهْدَفَة من المَشَارِيع الصَّغِيرَة للمرأة**، والتَّنَافس القَوِيّ بَيْن مُخْرَجَات هَذِهِ المَشَارِيع والمُنْتَجات المُستورَدَة من الخارج، علَى أساس السِّعْر والجَوْدَة.
- **نقص المَعْرِفَة الإِدَارِيَّة والفَنِّيَّة والتَّسْـــوِيقِيَّة لدَى الكَثِير من صاحبات المَشَارِيع الصَّغِيرة**، ما قد يتســـبَّب في إهدار المَوَارِد وفَشَل المَشْرُوع في بَعْض الأَحْيَان، أو عُزُوف بَعْض النِّسَاء عن تَدْشِين المَشْرُوع من الأَسَاس خوفًا من الإخفاق.
- **قلّة المُدَّخَرَات الشَّـــخْصِيَّة** وعَدَم قدرتها علَى تلبية الارتفاع المُسْتَمِرّ والكبير في أســـعار المَوَادّ الخامّ اللَّازِمَة لاستمرار الإِنْتَاج، ما قد يُشَكِّل عائقًا أَمَام استمرار

الكَثِير من النِّسَــاء في مَشَارِيعهنَّ، لا سِــيَّمَا مع ضَعْف ثَقَافَة الإِدَارَة المَالِيَّة لدَى الكَثِير منهنَّ.

- **ارتفاع تَكْلِفَة الأَدَوَات التكنولوجيَّة اللَّازِمَة للعَمَلِيَّة الإِنْتَاجِيَّة**، وصعوبة الحُصُول عَلَيْهَا، وعَدَم الإلمـــام الكافي بالتَّفاصِيل التِّقْنِيَّة في مجال عمل المَشْرُوع، خاصةً بالنِّسْبَة لِلنِّسَاء الأميّات أو حاملات الشهادات المُتَوسِّطَة.
- **ضَعْف المردود المَادِّيّ خاصَّةً في مراحله الأولَى** بِسَــبَب ظُرُوف السُّــوق وتَعَدُّد المُنَافِسِينَ يُسَــاهِم في إحباط الكَثِير من صاحبات المَشَارِيع الصَّغِيرَة ويُفقدهم الرَّغبة في المثابرة والاستمرار.
- **غياب التَّخطيط الجَيِّد للمَشْرُوع وعَدَم الدِّراســة الكافية لِلسُّوق واحتياجاته**، ســواءً قبل البَدْء في المَشْرُوع أو خِلال التَّنْفِيذ، الأَمْر الَّذِي يُسَــاهِم في تَقْدِيم مُنْتَجَات غير مرغوبة أو غير ملائِمَة من حَيْثُ السِّعْر والجَوْدَة، وبالتَّالِي حُدُوث ارتبـــاك في العَمَلِيَّـــة الإِنْتَاجِيَّة وارتفاع مُعَدَّلات الإخفـــاق، خاصةً أَنَّ مثل هَذِهِ المَشَــارِيع تنطوي علَى نِسْــبَة من المُخَاطَرة الَّتِي تَتَطَلَّب التَّخطيط الدَّقيق لكَافَّة مراحلها وصياغة دِرَاسَة جدوَى مُحْكَمَة.
- **نُدْرَة المُؤَسَّسَــات الحُكُومِيَّة والخَاصَّة العَامِلَة في مجال الإقراض التَّنْمَوِيّ في** المَنَاطِق الجغرافيَّة النَّائِيَة، واهتمامها بالنِّسَــاء في الحَضَر والعاصمة، مِمَّا يَحْرِم الرِّيفِيَّات والنِّسَاء في المَنَاطِق الفقيرة من فُرَص العَمَل وكَسْب الرِّزق.
- **ضَعْف الدَّعْم الحُكُومِيّ والمَدَنِيّ المُوَجَّه لِلنِّسَــاء وصَاحِبَات المَشَارِيع الصَّغِيرة**، وعدم الاهْتِمَام الكافي بصَقْل مهاراتهنَّ بالتَّدْرِيب والاستشارات الإِدَارِيَّة والفنِّيَّة.
- **معاناة قِطَاع كَبِير من النِّسَــاء وخَاصَّةً في الـــدُّوَل النَّامِية من وطأة الأعباء المزدوجـــة** المُتَعَلِّقَة بالواجبات المنزليَّة والأسريَّة من جَانِب ومَهَامّ العَمَل التِّجَارِيّ من جَانِب آخر.
- **تفضيل الكَثِير من النِّسَــاء للعَمَلِ الحُكُومِيّ** من أجـــل التَّمتُّع بمَزَايَا التَّأمين الصِّحِّـــي والضَّمان الاجْتماعِـــيّ، وعَدَم الرَّغبة في المُجَازَفَـــة بمُدَّخَرَاتهنّ في مَشْرُوع قَد ينجح وقَد يُخْفِق.

ولمُواجَهَة ما ســـبق، ومن أجل تفعيل مُشَارَكَة المَرْأَة في التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة عن طَرِيق المَشَـــارِيع الصَّغِيرة، تَحْتَاج الدَّوْلة لاتخاذ الكَثِـــير من الإِجْرَاءَات الفاعلة، **منها علَى سَبِيل المثال:**

- **صِيَاغَة تَوَجُّه عـــامّ دَاخِل الدَّوْلة بأَهَمِّيَّة مُشَارَكَة المَرْأَة** في التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيّة كشريـــكٍ رئيسٍ للرَّجُل، وفي جَمِيـــع الأوقات، ولَيْسَ فقـــط في حالة الأَزَمَات والكوارث، والاعتراف بأَهَمِّيَّة دَوْرها وقُدرتها علَى قيادة وإدارة المَشَارِيع التِّجارِيَّة بكَافَّة أَنْوَاعها ومجالاتها.
- **الترَّويج لفُرَص التَّدْرِيب والتَّأهيل المُوَجَّهَة للمرأة**، الَّتِي تُوَفِّرُها بَعْض المُؤَسَّسَات الوَطَنِيَّة ومُؤَسَّسَـــات التَّدْرِيب المهني، وتَوْفِير كَافَّة سُبل الدَّعم لمثل هَذِهِ البرَامِج والأَنْشِطَة.
- **تَطْوِير العَلاقَات الثُّنَائِيَّة مع القِطَاع الخاصّ** بهَدَف زيادة المَشَارِيع الوَطَنِيَّة الَّتِي تســـتهدف تدريبهنَّ وتمكينهنَّ وتُؤَهِّلهنَّ لتَدْشِين مَشَارِيع صغيرة في القِطَاعات الاقْتِصَادِيَّة المُنَاسِبَة لإِمْكَانِياتِهنَّ وخِبْرَاتهنَّ، وتَطْوِيرها كمًّا وكيفًا.
- **التَّعـــاوُن مـــع المُنَظَّمات غير الحُكُومِيَّـــة والجِهَات المَانِحة** من أجـــل تَنْفِيذ بَرَامِج وسياسات جَدِيدَة أو تَطْوِير السِّيَاســـات الحَالِيَّة لتلبية احْتِيَاجَات صاحبات الأَعْمَال خَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بِتَقْدِيم الضَّمانات، وتشـــجيعهنَّ علَى البَدْء بمَشَـــارِيع صَغِيرَة ذات جدوَى اقْتصادِيّة، وتيســـير آليَّات وُصُولهنَّ إلَى المَصَادِر المَالِيَّة، مثل: إِنْشَاء صناديق الائتمان أو ضمان القُرُوض أو القُرُوض الجَمَاعِيَّة، وتَوْفِير الخِدْمَات الاستشارِيَّة لهُنَّ.
- **توجيه أَكْبَر قَـــدْر ممكن من المَوَارِد الحُكُومِيَّة والجهود الإِدَارِيَّة والفَنِّيَّة نَحْو دعم المَشَـــارِيع الصَّغِيرَة المُنْتِجَة الَّتِي تملكها نســـاء**، وتذليل الصِّعَاب الَّتِي قَد تُواجِههنَّ في سُوق العَمَل، وتَوْفِير آليَّات المُتَابَعَة والمُرَاقَبَة المُسْتَمِرَّة لكَافَّة مَرَاحِل التَّنْفِيذ والوقوف علَى هَذِهِ المَرَاحِل خطوةً بخطوةٍ.
- **تشـــجيع البنوك للتَّمْويل بهَدَف تمَوْيل وتَطْوير مَشَارِيع تَنْمَوِيَّة للمرأة** علَى مستوًى واســـع جغرافيًّا، من أجل إشراك النِّسَاء في مُخْتَلَف المَنَاطِق في التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة، وعَدَم التَّرْكيز الجغرافيّ علَى مناطق محدَّدة دون أخرى.

- **صِيَاغَة استراتيجيَّات مُيَسَّرَة** وسَلِسَة لإنشاء صناديق لِضَمَانِ القُرُوض الصَّغِيرَة الَّتِي تستهدف المَرْأَة.
- **تَنْظِيــم حملات توعية وتثقيف وترويج عَامَّة**، وتنفيذ حملة إعلاميَّة واســعة للتَّرويج للمَشَــارِيع الصَّغِيرَة الَّتِي تديرها المَرْأَة، من أجل اســتقطاب الكَثِير من الرَّاغِبَات في دخول سُــوق العَمَل، وإكساب الأَمْر أَهَمِّيَّة مُجْتَمَعِيَّة وقاعدة كَبِيرَة من التأييد والمســاندة لضرورة تَوْفِير مُنَاخ مُنَاسِب للمرأة حتَى تقوم بدورهــا الاقْتِصادِيّ علَى أكْمَل وجْهٍ.
- **تَدْشِين شبكات للاتِّصَال في مُخْتَلَف أنحاء الدَّوْلة** من أجل رَبْط المُدُن الحَضَرِيَّة بالمَنَاطِق الرِّيفيَّة والنَّائيَة، وبناء قاعدة معلوماتيَّة مُتَطَوِّرَة لإتاحة الفُرْصة لِلنِّسَاء في هَــذِهِ المَنَاطِق لمعرفة المَزِيد عن الفُرَص الاســتثماريَّة المُتَاحَة والمَوَارِد المَالِيَّة المُتَوَفِّرَة، ولتيســير عَمَلِيَّة الاتِّصَال مع القائمات علَى المَشَــارِيع الصَّغِيرَة وتبادل المَعْلُومَات بينهنَّ، بما يدعم رُوح التَّنافُسِيَّة لديهنّ.

نخلص ممَّا سبق لأَهَمِّيَّة الاستغلال الأَمْثَل للمَوَارِد الاقْتِصَادِيَّة المُتَاحَة من أجل تَحْقِيق النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ، وفي مُقَدِّمتها الاســتثمار الجَيِّد في العَنَاصِر البَشَرِيَّة، والمَرْأَة علَى وجْه التَّحْديد، بالنَّظر إلَى أنَّها تُشــكِّل النِّسْبَة الأكبر من التركيبة المُجْتَمَعيَّة في غَالِبيَّة بلدان العالَم، وأنَّها الأَكْثَر قُدْرَةً ورغبةً في إحداث التغيير الإيجابيّ في المُجْتَمَع، والأَكْثَر التزامًا بالعَمَل التَّنْمَوِيّ، والأَكْثَر إقبالًا علَى المُشَــارَكَة في خُطَط النُّهُوض السِّــيَاسيّ والاقْتِصادِيّ والمُجْتَمَعِيّ، وهُوَ ما يجعل تشجيعها علَى خَوْض المَشَارِيع الصَّغِيرَة مفتاحًا رئيسًا لتفعيل مشــاركتها في التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة بِشَكلٍ عامّ، فعن طَرِيق تأهيلها لسُوق العَمَل وتمكينها اقْتصاديًّا ومجتمعيًّا تحصل علَى الاســتقلاليَّة المَادِّيَّة، وتَضْمن قِسْطًا كَبِيرًا من الأمان لها ولأسرتها، وتُساهِم بِصُورَة أَكْثَر فعَّاليَّة في ارْتِفَاع مُعَدَّلات الدَّخْل القَوْمِيّ وتَدَنيِّ ظاهرة البَطالَة والفَقْر.

المَبْحَث الثَّالِث

العَلاقَة بَيْنَ المَشَارِيع الصَّغِيرة ورِيادَة الأَعْمَال

لعبت كلٌّ من رِيادَة الأَعْمَال والمُؤَسَّسَات الصَّغيرة والمُتَوسِّطَة والصُّغرَى (SMMEs) دَوْرًا حيويًّا في الفترات الانْتِقاليَّة لجميع الاقْتِصادات المُتَقَدِّمَة والنَّامِيَة، الَّتِي شهدت قفزات ملحوظة في النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ، حتَى حَظِيَتَا بالاعتراف العَالَمِيّ باعْتِبَارِهما العَمُود الفِقْرِيّ لِلتَّنْمِية الاقْتِصَادِيَّة وأحد أبرز الأَدَوَات لتَحْقِيق النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ وتَوْفِير فُرَص العَمَل، فعلَى سَبيل المثال 99% من الشَّركات في الاتِّحاد الأوروبيّ هِيَ شركات صَغيرة ومُتَوَسِّطَة الحَجْم وتُوَفِّر ثُلُثَي الوَظَائِف في القطَاع الخَاصّ(1)، فباتت الشَّركات الصَّغيرة والمُتوسِّطَة في القَارَّة العجوز واحِدَة من الأسباب الرَّئِيسَة لخفض مُعَدَّلات البَطالَة، في مقابل الشَّركات الكَبِيرَة الَّتي تَتَخَلَّى عن حِصَصها في التَّوْظيف، إنْ لم تكن تُساهِم في تسريح العَامِلِينَ وتفاقُم الأزمة مع التَّغَيُّرات الَّتِي تطرأ علَى السُّوق العَالَمِيَّة ولا تَتَمَكَّن من التَّوَاؤُم معها.

وبالمِثْلِ، فإنَّ أَهَمِّيَّة رِيادَة الأَعْمَال في تَحْقِيق النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ في الاقْتِصادات المُعاصِرَة مُعْتَرَف بهَا علَى نِطَاقٍ واسِع، وخَاصَّةً من قِبَل صانعي السِّيَاسات والاقْتِصادِيِّينَ، فقد أفادت المُفَوَّضيَّة الأوروبيَّة أنَّ رُوح المُبَادَرَة مُتَأَصِّلَة بعُمْقٍ في نَهْج السِّيَاسة الأوروبيَّة، بحَيْثُ إنَّ الإبْدَاع واستقلال رُوَّاد الأَعْمَال يُساهِمَان في ارْتِفَاعِ مُسْتَوَيَات النَّشَاط الاقْتِصادِيّ في دُوَل القارَّة، والتَّأْكِيد علَى أنَّ جَوَانِب الابْتِكَار والمُخَاطَرة لَدَيْهِم تُعزِّز دورهم في تحفيز التَّطَوُّر في الإِنْتَاجِيَّة وزيادة القُدْرَة التَّنَافُسِيَّة وقيادة الأَسْوَاق إلَى التوازن.

---

1. Okyere, F. Relationship between Entrepreneurship and Small, Medium and Micro Enterprises (SMMEs): A Literature Review. The International Journal For Business And Management, 2017, 5(9). Retrieved from https://bit.ly/2y8uU3P

من هُنَا يتَّضِح أنَّ رِيادَة الأَعْمَال والشَّركات الصَّغِيرة والمُتَوسِّــطَة هما أساس التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة وشُرْيَان الحَيَاة للتِّجارة والصِّنَاعة بِشَكلٍ عامّ، ولِذَلِكَ يتشابهان في بَعْض النِّقَاط، مثل:

- **الأدوار والأَهْدَاف العَامَّة:** فتُشــير الأدبيَّات المُتَعَلِّقَة بهذا الموضوع إلَى أنَّ رِيادَة الأَعْــمَال والشَّركات الصَّغِــيرَة مُعْتَرَف بهما كجهاتٍ فاعلــةٍ مُهِمَّة في التَّنْمِيَة الاجْتِماعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة، من خِلال دورهما في تَوْفِير فُرَص العَمَل وزيادة النَّاتج القَوْمِيّ الإِجْماليّ والارْتِقَاء بمُؤَشِّرَات التَّصْدير والدَّخْل القَوْمِيّ وتَحْقِيق الثَّرْوة والادِّخَار، وهِيَ الرَّكَائِز الرَّئِيسَــة لتَحْقِيق النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ والتَّنْمِيَة المُجْتَمَعية، وبالنَّظَر إلَى ذَلِكَ فهما متشابهان في الأدوار والأَهْدَاف.
- **عَوامِل النَّجاح والفَشَل:** تتشابه رِيادَة الأَعْمَال مع المَشَارِيع الصَّغِيرَة في التَّأَثُّر بالعَوامِل ذاتها، فنجاحهما أو فَشَــلهما يتحدَّد من خِلال مَجْمُوعَة من العَوامِل المُتَشَابِهَة، علَى سَــبِيل المثال: البِيئَة المُحِيطَة وظروف السُّوق، والثَّقَافة السَّائدة في المُجْتَمَع، والموقع الجُغْرَافِيّ، والخَصَائِص الفَرْدِيَّة، وخصائص الشَّرِكَة نفسها، وغيرها.
- **الخَصَائِص الفَرْدِيَّة:** من نِقَاط التَّشابه أَيْضًا الخَصَائِص الفَرْدِيَّة لرَائِد الأَعْمَال ومديــر المَشْرُوع الصَّغِير، فكلاهما يمْتَلِك صِفَات المُبَادَرَة، والمُثَابَرَة علَى النَّجاح، والاهتمام بالاجتهاد الشَّــخْصِيّ وتَطْوِير الذَّات، والالتِزَام القَانُونِيّ والمُجْتَمَعي والأَخْلاقِيّ، والتَّخْطيط المَنْهَجِيّ، والثِّقَة بالنَّفْس، والقُدْرَة علَى التَّأْثِير في الآخَرِينَ، والنَّزاهَــة والمَوْثُوقِيَّة، وغيرها، وهُوَ ما يُسَــاعِد كُلًّا من مالكي المَشْرُوع الصَّغِير ورجال الأَعْمَال علَى التَّفَوُّق الفعَّال في مساعيهم المُخْتَلِفَة.

وبالرَّغْم ما ســبق، إلَّا أنَّه يوجد تَضَارُب ملحوظ في اسْــتِخْدَام مَفْهُومَي المَشَــارِيع الصَّغِيرَة ورِيادَة الأَعْمَال حدّ الخلط بَيْن رُوح المُبَادَرَة وتأســيس الشَّركات الصَّغِيرة، حتَّى إنَّه في كثير من الأَحْيَان، يُسْتَخْدَمَان بالتَّبادل، كَمَا لو أنَّهُمَا يَعْنِيَان الشَّيْء ذاته، وعلَى الرَّغْم من العَلاقَة الوثيقة بينهما في شــأن أدوارهما الاقْتِصَادِيَّة والمُجْتَمَعية، لا

سِـــيَّمَا في الاقْتِصادات النَّاشِئَة، فَإِنَّهُمَا ليسا مُتَرَادِفَيْنِ، فرِيادَة الأَعْمَال تَخْتَلِف عن الشَّرِكات الصَّغِيرَة والمُتَوسِّطَة، من حيث:

- **المفهوم:** فرِيادَة الأَعْمَال هِيَ عَمَلِيَّة تُؤدِّي إلَى تَأْسِـــيس المَشَارِيع التِّجارِيَّة: الصَّغِيرَة والمُتَوسِّـــطَة والكُبْرى، ولِذَلِكَ يجري تعريفها من الناحية العَمَلِيَّة بأنَّها "العَمَلِيَّة الَّتِي يَسْتَخْدِم فِيهَا الشخص إِبْدَاعه أو ابْتِكَاره لإنشاء وإدارة أَعْمَال تجارِيَّة، لأنَّه يرَى فُرَصًا جَيِّـــدَة لتَحْقِيق الرِّبْح بتَبَنِّي رُوح المُخَاطَرة والإِبْدَاع"، وينطوي هَذَا التعريف بالتَّالي علَى الكَثِير من العَنَاصِر الأَسَاسِـــيَّة، هي: الابْتِكَار، والإِبْدَاع، والمُخَاطَرة، والاعتراف بالفُرْصة في السُّـــوق، وإنشاء شَرِكَة جَدِيدَة وإدارتها، وتعظيم الرِّبْح، وإضافة قيمة في المُجْتَمَع، وخَلْق فُرَص العَمَل، بَيْنَمَا الشَّرِكات الصَّغِيرَة والمُتَوسِّـــطَة هِيَ شَرِكَات أو مَشَارِيع تجارِيَّة يديرها فرد أو أَكْثَر، لها مَوَارِد محدَّدة وإيرادات سنويّة متوقَّعة.
- **الوَظَائِف:** يَتَمَيَّز رُوَّاد الأَعْمَال بالحسّ الإِبْدَاعي ويُؤَسِّسُونَ أعمالهم علَى أساس الابْتِـــكَار وتَحْقِيق النُّمُوّ والرِّبح المرتفع، فَلا تَهْتَمّ مَشَـــارِيع الرِّيادَة فَقَطْ بِجَنْي الأَمْوَال، بل تريد كَسْب المَزِيد، سواءً تَقْدِيم مُنْتَج أو مَيْزَة مُبْتَكَرَة، أو تَأْسِيس علامة تِجارِيَّة أَكْثَر شهرة من حَيْثُ جَوْدَة الخِدْمَة أو الإِنْتَاج، بَيْنَمَا يتَّسِم النَّشَاط الرَّئِيس لِأَصْحَاب الشَّرِكات الصَّغِيرَة والمُتَوسِّـــطَة ببيع أو شراء السِّـــلَع والخِدْمَات، فَلا يَهْتَمُّونَ بالنُّمُوّ أو الحُصُول علَى رِبْحِيَّة أَكْثَر، بل الأَوْلَوِيَّة للعَمَلِ الرُّوتِيني اليَوْمِيّ، وبالكاد ينخرطون في البَحْث عن فُرَص تِجارِيَّة فريدة مثل رُوَّاد الأَعْمَال.
- **روح المجازفة:** يَمْتَلِك رُوَّاد الأَعْمَال المَهَارَات اللَّازِمَة للاكتشـــاف المُبَكِّر للفُرَص الجَيِّدة وتَطْوِير الابْتِكَارات واســـتغلالها في أعمال تِجارِيَّة مُرْبِحَة؛ فهم يبحثون دَائِمًا عن المُخَاطَرة في أَعْمَال أو مَشَـــارِيع جَدِيدَة، بَيْنَمَا يميل أَصْحَاب الشَّرِكات الصَّغِيرَة والمُتَوسِّطَة لإدارة شركاتهم أو أعمالهم بفَعَّالِيَّة دون خَوْض التَّحَدِّيَات أو اتِّخَاذ المُجَازَفَة، مقابل الحُصُول علَى دَخْلٍ معقول لأنفسهم.
- **بيئة العَمَل:** بيئة رُوَّاد الأَعْمَال سريعة الخُطَى تزدَّاد فِيهَا التَّنَافســـية لحظةً بعد أخرى، فرِيادَة الأَعْمَال تَتَطَلَّع إلَى النُّمُوّ المُسْتَمِرّ ولَيْسَ لديها وقتٌ تُضَيِّعه، وتُجَازِف

دَائمًا بما لديها وتَطمح في المَزِيد، وتعتمد غَالِبًا علَى إدَارَة الوَقْت الذَّكيّ وتَحْدِيد الأَوْلَوِيَّات وتعزيز الإِنْتَاجيَّة، بينما بِيئَة عمل المَشَــارِيع الصَّغِيرَة مستقرَّة بِحَيْثُ يُمْكِن لأعضـــاء الفَرِيق القيام بعملهم دون أيّ ضغوط أو مخاوف مع محدوديَّة الأَهْدَاف وتوقُّع نِسْبِيّ للنَّتائج.

- **الإِبْــدَاع والابْتِكَار:** وهما صفتان رَئِيسِــيَّتَان تُمَيِّزَان رُوَّاد الأَعْمَال عن أَصْحَاب الأَعْمَال الصَّغِيرة، فمُؤَسَّسَـــة رِيادَة الأَعْمَال تَخْتَلِف في المقام الأَوَّل عن طَرِيق الممارسات الاسْتِرَاتِيجِيَّة والإِبْدَاعيَّة لخُطَط العَمَل، بَيْنَمَا تفتقر الشَّرِكات الصَّغِيرَة والمُتَوسِّــطَة عادةً إلَى التَّوجُّه نَحْو الرِّيادَة، وهُوَ عُنْصُر حاسِم في الحِفَاظ علَى الأَعْمَال في ظُرُوف الأَسْوَاق المضطربة بِصُورَةٍ مُسْتَمِرَّة.
- **اســـتراتيجيَّة الإِدَارَة:** تَكُون الاسْــتِرَاتِيجِيَّة الإِدَارِيَّة في مَشَارِيع رِيادَة الأَعْمَال عَالِيَة المَخَاطِر وتَتَّسِــم بالتَّخْطيط طويل الأَجَل، فَهِيَ تسعَى لتَطْوِير فِكْرَة أو خِدْمَة أو مُنْتَج في ظِلّ حالة قَوِيَّة من عَدَم اليقين، وتُخطِّط قَدْرَ الإمكان لتقليل الفاقد والخســـارة، بينما في المَشَارِيع الصَّغِيرَة تَكُون الاسْتِرَاتِيجِيَّة مَرِنَة للغَايَة ومُنْخَفِضَة المَخَاطِر. نَتِيجَةَ ضمان وُجُود تدفُّق مُسْتَمِرّ من العَمَل والمَال، وعلَى الرَّغْم من أنَّه قَد يكُون هناك عَدَم يقين في وقتٍ مُبَكِّر من بَدْء المَشْرُوع، فَإِنَّه بعد فَتْرَة من الزَّمَن والاستقرار في السُّوق تتَّضح معالم المَشْرُوع وتُصْبِح استراتيجيَّة المُؤَسَّسَات الصَّغِيرة أَكْثَر روتينيَّة.

وَبِذَلِك يتَّضح أنَّ رِيادَة الأَعْمَال لَيْسَت مرادفًا للأعمال التِّجارِيَّة الصَّغِيرَة علَى الإطلاق، وأنَّه علَى الرَّغْم من أنَّهما تميلان إلَى تَحْقِيق نَفْس الهَدَف، فإنَّ كِلا المفهومَيْن يَخْتَلِفان اختلافًا كَبِيرًا، وفْقًا للتَّعريف والوَظِيفَة والغَرَض، وبشكلٍ عَامّ الأَعْمَال الصَّغِيرَة عادةً ما تبدأ صَغِيرَة، وتبقَى هكذا نِسْبِيًّا، مِمَّا يُوَفِّر نَمَط حياةٍ أو وظيفة ومستوًى مُتَوَاضِعًا من الدَّخْل لأَصْحَابِها، بينما أَصْحَاب المَشَــارِيع الرِّيادِيَّة هم مُؤَسِّسُــونَ لَهُم دَوَافِع وأهداف مختلفة، يَسْــتَغِلُّونَ الابْتِكَار في تَحْقِيق النُّمُوّ وهدفهم ليس تَوْفِير وظيفة أو مِهْنَة لأنفسهم، وإنَّمَا خَلَق قيمة وثروة يُمْكِنهم حصادها في وقتٍ لاحق.

المَبْحَث الرَّابِع

تَجَارب مجموعة من الدُّوَل مع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة

في العُقُود الأَخِيرَة الماضية كَانَت الأَعْمَال التِّجارِيَّة الصَّغِيرة محْوَر اهتمام متزايدٍ في جَمِيع أنحاء العالَم، في البُلْدَان المُتَقَدِّمَة والنَّامِيَة علَى حدٍّ سواء؛ وذَلِكَ بالنَّظَر إلَى دَوْرها البَارِز في خَلْق فُرَص العَمَل، وإحداث التَّكامُل الاقْتِصاديّ مع المُنْشَآت المُتَوَسِّطَة والكَبِيرَة، ودَفْع الابْتِكارات التّكْنُولُوجِيَّة والإِدَارِيَّة من خِلال ضَخّ مُنْتَجَات وخِدْمَات مُبْتَكَرَة في السُّوق، وغيرها من المَزَايَا الَّتِي التَفَتَتْ إليها -علَى وجْه التَّحْديد- البُلْدَان النَّامِيَة بما في ذَلِكَ تِلْكَ المَوْجُودَة في آسيا، الَّتِي كَانَت تُوَاجه حَاجةً مُلِحَّةً لتوفير فُرَص العَمَل، وتَطْوِير آليَّات الرَّبط بَيْن صناعاتها الكَبِيرَة والصَّغِيرة، وتعزيز الصِّنَاعات الدَّاعِمَة لاقْتِصَادَاتها، فعَمَدَتْ إلَى تَطْوِير الأَعْمَال التِّجارِيَّة الصَّغِيرَة، وتَوْفِير كَافَّة سُبُل الدَّعْم لِرُوَّاد الأَعْمَال.

وقد قدَّمت العَدِيد مِن دُوَل العَالَم تجارب مُمَيَّزَة في النَّجَاح في مجال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة ومُتَنَاهِيَة الصِّغَر؛ حتَّى إنَّها باتت تَعْتَمِد علَى هَذِهِ المَشْرُوعَات بِشَكْلٍ كامِلٍ في بِنَاء اقتصادها مثل: بريطانيا واليابان، وسوف نتناول في هَذَا المَبْحَث عددًا من التَّجارِب العَالَمِيَّة الرَّائِدَة في قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة.

المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة في اليابان

تُعَدُّ اليابان من أبرز الدُّوَل الرَّائِدَة في مجال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، ودُوَل شرق آسيا بِشَكْلٍ عَامّ، حتَّى إنَّ التَّجْرِبة اليابانيَّة أَصْبَحَت مُلْهِمةً للكثير من دُوَل العالَم، وأصبح هُنَاكَ حالةٌ من التَّعاوُن المُسْتَمِرّ بَيْن اليابان ومُخْتَلَف الدُّوَل العربيَّة والعَالَمِيَّة؛ وذَلِكَ للاستفادة من التَّجْرِبة اليابانيَّة وتطبيقها.

ولأنَّ اليابان من الدُّوَل المُتَقَدِّمة صناعيًّا واقْتصاديًّا؛ فإنَّ تَعْريف المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة فِيهَا يَخْتَلِف عن تَعْرِيف المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة في الدُّوَل النَّامِيَة؛ فبالنِّسْبَة لليابان فإنَّ المَشْرُوع الصَّغِير هُوَ المَشْرُوع الَّذِي لا يَتَجَاوَز رَأْس المَالِ فيه 100 مليون يِنْ يابانيّ (قرابة 93 ألف دولار)، ولا يَتَجَاوَز عددُ العَامِلِينَ فيه 300 عامل، هَذَا بالنِّسْبَة للمَشْرُوعَات التَّصْنِيعِيَّة أو المَصَانِع الصَّغِيرَة، أمَّا بِالنِّسْبَة للمَشْرُوعَات غير التَّصْنِيعِيَّة فهي تِلْكَ الَّتِي لا يَتَجَاوَز رَأْس المَالِ فِيهَا 30 مليون يِنْ يابانيّ (قرابة 27 ألف دولار)، ولا يزيد عددُ العَامِلِينَ فِيهَا عن 100 عامل، أمَّا المَشْرُوعَات الخِدْمِيَّة فَهِيَ مُسْتَثْنَاةٌ من هَذَا التَّعْرِيف؛ حَيْثُ لا يَقِلّ عددُ العَامِلِينَ فِيهَا عن 50 عاملًا(1).

ومنذ مُنْتَصَف السَّبعينيَّات وحتَّى الآن تَعْتَمِد اليابان بِشَكْلٍ شِبْه كُلِّيّ علَى المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في بِنَاء اقتصادها؛ حَيْثُ كَانَت تُمَثِّل نِسْبَة هَذِهِ المَشْرُوعَات في الاقْتِصاد اليَّابَانِيّ 99.4 بالمِئَة من إِجْمَاليّ المَشْرُوعَات المُنَفَّذَة في اليابان، ولقد تَمَكَّنَت المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة من تَحْقِيق نهضةٍ اقْتِصَادِيَّةٍ حَقِيقِيَّة في البلاد في الفَتْرَة بَيْنَ عامي 1999-1984م؛ فكان للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة دَوْرٌ مُهِمّ في تغطية الحاجات الخَاصَّة بالمُؤَسَّسَات الكبرَى بِنِسْبَة 72 بِالمِئَة، وذَلِكَ في مجال المُسْتَلْزَمَات الصِّنَاعِيَّة المَعْدَنِيَّة، أمَّا في الصِّنَاعَات الهندسيَّة فقد غطَّت المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة حاجة المُؤَسَّسَات الكُبرَى بِنِسْبَة 76 بالمِئَة، وفي مجال الصِّنَاعَات الكهرومنزليَّة، فكَانَت تَغْطية المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة بِنِسْبَة 79 بالمِئَة، ولقد كَانَ لِهَذَا القِطَاع أيضًا مُسَاهَمَةٌ واضحةٌ في نِسْبَة الصَّادِرات؛ حَيْثُ بَلَغَتْ قيمة مُسَاهَمَته حوالي 30 بِالمِئَة من إِجْمَاليّ الصَّادِرات اليابانيَّة، وسَاهَمَت هَذِهِ المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة بتَحْقِيق قيمة مُضَافَة مُرْتَفِعَة، فَفِي عام 1991م وحْده وصلت نسبة هَذِهِ القِيمَة إلَى 56.3 بِالمِئَة(2).

1. محمد، محمود خليل. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة مَدْخَل لِلتَّنْمِية المُسْتَدَامَة "دِرَاسَة التَّجْرِبَة اليابانيَّة"، دار حميثرا للنَشْر والترجمة (القاهرة)، 2018م، ص23.
2. دراجي، السعيد. التَّجْربة اليابانيَّة في دعم المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة والدُّرُوس المُسْتَقَاة مِنْهَا في الجزائر، الملتقَى الوَطَنِيّ حول اسْتراتِيجِيَّة التَّنْظِيم ومُرَافَقَة المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في الجزائر، عُقِدَ المؤتمر في كُلِّيَّة العلوم الاِقْتِصادِيَّة والتِّجاريَّة وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، أيام 19-18 أبريل 2012م، ص 4 - 9.

ومن أشـــكال الدَّعْم المُقَدَّم للمَشْرُوعَات الصَّغِيرة، قيام الحكومة اليابانيَّة بتشـــكيل هيئات ومُؤَسَّســـات تُعْنَى بِدَعْم المَشْرُوعات الصَّغِيرة، ومنها هيئة المُنْشَآت الصَّغِيرَة، وهِيَ إحدَى الهيئات التَّابِعَة لوزارة التِّجارَة والصِّنَاعَة اليابانيَّة، ووكالة تَنْمِيَة المُنْشَآت الصَّغِيرَة والغرفة التِّجَارِيَّة اليابانيَّة والمُنَظَّمَة اليابانيَّة للتِّجَارة الخَارِجيَّة، وقَد اعتمدت هَذِهِ المُؤَسَّسَات علَى بَرَامِج دَعْم مُتَعَدِّدَة للمَشْرُوعات الصَّغِيرَة، فمنها ما اهتمَّ ببرامج التَّمْويل، ومنها ما اهتمَّ ببرامج الإعفاءات الضَّريبيَّة وتســـهيل الإجْرَاءَات، ومنها ما اهتـــمَّ ببرامج تدريب العَامِلِينَ علَى المُنْتَج المَطْلُوب؛ وذَلِكَ بِهَدَف اسْـــتِخْرَاج مُنْتَج ذي كفـــاءات عَالِيَة وعَامِل ذي مهارة مُرْتَفِعَة أيضًا، وقَد اهتَمَّت بَعْض البَرَامِج أيضًا بِحُسْن التَّسْوِيق لِمُنْتَجَات المَشْرُوعَات الصَّغِيرة، وتحسين إِدَارَة المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، وقَد اهتَمَّت المُؤَسَّســـات اليابانيَّة أيضًا بحِمَايَة المُنْتَجات الدَّاخليَّة، وتَوْفِير الاستيراد إلَّا للسِّـــلَع الضَّرُورية فقـــط، وهَذَا الأَمْر يَتِمّ بالاعْتِماد عـــلَى المَشْرُوعَات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة المُنْتِجَة.

ولا تزال اليابان حتَّى الآن تَعْتَمِد بِشَكْلٍ كبيرٍ علَى المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في اقتصادها؛ فحتَّى العام 2017م كَانَت الشَّركات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة البالغ عددها 3.8 مليـــون شَرِكَة تُمَثِّل نَحْو 99.7% من إجْمَاليّ عدد الشَّركات العَامِلَة في البلاد(1)، وبلغت نِسْـــبَة العَمَالَة فِيهَا نَحْو 70% من إجْمَاليّ العَمَالَة الوَطَنِيَّة، وتُساهِم في توليد أَكْثَر من 50% من القِيمَة الوَطَنِيَّة المُضَافَة(2)، حتَّى أَصْبَحَت المَشْرُوعَات الكَبِيرَة في اليابان ما هِيَ إلَّا مُؤَسَّســـة تعمل علَى تجَمِيع ما تقوم بِهَا المَشْرُوعَات الصَّغِيرة، الَّتِي قام ولا يزال يقوم عَلَيْهَا الاقْتِصاد اليابانيّ بالكامل، الَّذِي فرَض نفسه عالميًّا، وتمكَّن من اتِّخَاذ مركز قَوِيّ اقْتصاديًّا يُنَافِس به أقوَى الاقْتِصَادَات العَالَمِيَّة.

1. Toyonaga, A. Message from Chairman / CEO SME SUPPORT JAPAN:ABOUT US. Retrieved 10 April 2020, from https://www.smrj.go.jp/english/about/
2. OECD. Japan Policy Brief. 2017, Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/34tDgzu

تجربة ماليزيا

تُعَدّ ماليزيا من أُولَى دُوَل العَالَم الإسـلاميّ من حَيْثُ التَّقَدُّم الاقْتِصادِيّ، كَمَا أنَّهَا من أُولَى دُوَل جنوب شرق آسـيا في مجال الصَّادِرَات والواردات، ويرجع النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ لماليزيا لسياسـتها في مُحَارَبَة الفَقْر من خِلال تدريب العُنْصُر البَشَرِيّ، وتَوْفِير حاجاته والاعْتِـماد في التَّصْنِيع علَى المَوَادّ الخَـامّ المَحَلِّيَّة، ودَعْم المَشْرُوعَات الصَّغيرة، فقد قام الاقْتِصَاد المَالِيزِيّ بالاسْـتِفَادَة من التَّجْربة اليابانيَّة في إعادة بِنَاء اقْتِصَاد الدَّوْلَة، فَفِي عَقْد السِّـتِّينيَّات اعتمدت ماليزيا علَى الصِّنَاعَات الصَّغِيرَة لتحلّ مَحَلّ الواردات؛ بِحَيْثُ يَتِمّ تَصْنِيع الموادّ الخامّ دَاخِل الدَّوْلَة للتَّقْلِيل من مُعَدَّل الوَارِدَات.

وقـد كان الاهْتِمَام الحُكُومِيّ في ماليزيا بالمَشْرُوعَات الصَّغيرة والمُتَوَسِّـطَة هُوَ الدَّاعِم الأَسَاسِيّ لِهَذِهِ المَشْرُوعات، فقد قدَّمت الحُكُومَة الماليزية دَعْمًا حُكُومِيًّا مُبَاشِرًا ومُسْتَمِرًّا لِأَصْحَابِ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة من خِلال تَقْدِيم قُرُوض دون فَوَائِد والسَّدَاد علَى فترات مُتَفَاوِتَة لغير القادرين من أجل اسْتِثْمَارها في تَدْشِين مَشْرُوعَات صَغِيرَة أو شراء أَسْهُم في المُؤَسَّسَات المُخْتَلِفَة من خِلال الهيئات المُمَوِّلة نفسها وبِطَرِيقَة شرعيَّة ورسميَّة(1).

وقـد أكَّد تَقْرِير مُنَظَّمَـة العَمَل العَرَبيّ أنَّ ماليزيا تَعْتَمِد بِشَـكْلٍ كبيرٍ علَى المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في اقتصادها؛ حَيْثُ أكَّد التَّقْرِير أنَّه وفقًا لإحصائيَّات عام 2005م؛ فإنَّ ماليزيا تَمْتَلِك 52.3 ألف مُنْشَـأَة منهم 86 بِالمِئَةِ مُنْشَأَة صَغِيرة، وتُسْهِم هَذِهِ المُنْشَآت الصَّغِـيرَة بـ31 بِالمِئَةِ من إجمَاليّ النَّاتِج المَحَلِّيّ في ماليزيا، كَمَا تُسـهم أيضًا بـ56 بِالمِئَة مِـن إِجْمَاليّ فُرَص العَمَـل في ماليزيا و19 بِالمِئَةِ من قيمة الصَّـادِرات؛ وتَتَرَكَّز هَذِهِ المَشْرُوعَـات في القِطَاعات الخِدْمِيَّة مثل الفنادق والمَطَاعِم والنَّقْل والسـياحة، وقَد بلغ التَّمْوِيل الحُكُومِيّ لِهَـذِهِ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة في عام 2005م حوالي 4 مليارات دُولار

1. درج، عليّ أحمد. التَّجْربة التَّنْمَوِيَّة الماليزيَّة والدُّرُوس المستفادة مِنْهَا عربيّاً، مَجَلَّة جامعة بابل للعلوم التَّطبيقيَّة، العدد 3، المُجَلَّد 23، 2015م، ص 1366-1361.

أمريكيّ، وفي عام 2009م بدأت مَصَادِر التَّمْويل تتنوَّع بالنِّسْــبَة لِأَصْحَابِ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة فقد مَوَّلَت البنوك حوالي 59.4 بِالمِئَة منها، أمَّا الأَسْــهُم فقد موَّلت 29.3 بالمِئَة منْهَا، ومَوَّل الأَصْدِقاء والأقارب 19 بالمِئَة من هَذِهِ المَشْرُوعات(1).

وحتَّى العام 2018م، تُمثِّل نِسْــبَة الشَّركات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة في ماليزيا نَحْو 98.5% من إِجْمَاليّ مُؤَسَّسَات الأَعْمَال في البلاد (907.065 مُؤَسَّسَة صَغِيرَة ومُتَوَسِّطَة)(2)، وقَد زادت مسَــاهَمَتُها في النَّاتِج المَحَلِّيّ الإِجْماليّ للبلاد بِنِسْــبَة 6.12%، فارتفع من 491.6 مليار رِنْجِت مَاليزيّ العام 2017م إلَى 521.7 مليار رِنْجِت العام 2018م، كَمَا سَــاهَمَت في ارْتِفَــاع مُعَدَّل الصَّادِرات بِنِسْــبَة 3.43%؛ فارتفعت مــن 166.2 مليار رِنْجِت العام 2017م إلَى 171.9 مليار رِنْجِت العام 2018م، وتُساهِم هَذِهِ المُؤَسَّسَات في زيادة مُعَدَّلات التَّوْظيف بمُتَوَسِّــط 0.73% كُلَّ عام؛ وذَلِكَ بِسَــبَب الزِّيادَة في عدد الشَّركات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة في ماليزيا، فَفي العام 2014م كَانَت تُوَظِّف عَمَالَة بِنِسْبَة 63.8% من إِجْمَاليّ العَمَالَــة في البلاد، وارتفعت هَذِهِ النِّسْــبَة إلَى 64.5% العام 2015م، ثم 65.3% العام 2016م (558.880 مُوَظَّف)، و66% العام 2017م (661 ألف مُوَظَّف)، وفي العام 2018م بلغ عدد المُوَظَّفِينَ في هَذِهِ المَشْرُوعَات (750.689 موظف)(3).

كَمَا تُعَدُّ ماليزيا من أَكْبَرَ أَسْــوَاق الأخشــاب في العَالَم، وتُشَــكِّل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة في صِنَاعَة الأخشاب من 90-80 بالمِئَة من إِجْمَاليّ ما تَمْلِكه ماليزيا من هَذَا النَّوْع من الشَّركات، وقَد بلغت صادرات الأخشــاب في ماليزيا عام 2013م قيمة 2.41 مليار رِنْجِت ماليزي(4).

1. لقمان، أحمد محمد. المُنْشَــآت الصُّغْرَى والصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة قاطرة النُّمُوّ الدَّاعِمَة للتَشْــغيل، تَقْرِير مؤتمر العَمَل العربيّ، الدَّوْرَة الثامنة والثلاثون (القاهرة - مصر)، في الفَتْرَة من 22-15 مايو 2019م، ص85-83.
2. SME Annual Report 2016/17. Key Statistics on SMEs. SME Corporation Malaysia. 2017, https://bit.ly/3ebhMf5
3. Human Resource Development Fund- Malaysia. "Human Capital report- SMEs in Malaysia: Training Landscape among SMEs. Malaysia. 2019, https://bit.ly/3c80Wf9
4. المِصْريّ، بلال محمد سـعيد. تجربة ماليزيا في التَّنْمِيَة الاقْتِصاديَّة، رسـالة ماجسـتير منشورة، كُلِّيَّة الاقْتِصاد والعلوم الإداريَّة، جامعة الأزهر بغزة (فلسطين)، 2016م، ص 65-61.

ونظــــرًا لأنَّ ماليزيا تَتَوَجَّه الآن نَحْو الصِّنَاعَات التِّكْنُولُوجِيَّة والذَّكَاء الاصْطِنَاعِيّ؛ فإنَّها تَدْعَم أيّ مُبَادَرَة من رُوَّاد الأَعْمَال الجُدَد أو الباحثين في هَذَا المَجَال، وقَد تمَّ تخصيص عدد من البَرَامِج الحُكُومِيَّة لِدَعْم المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة في مُخْتَلَف المَجَالات، كَمَا تعمل الحُكُومَة علَى مُشَارَكَة وتَبادُل الخِبْرَات الدَّوْلِيَّة في مجال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة؛ حَيْثُ يَتِمّ مُشَارَكَة الاختراعات الَّتِي يُقدِّمها الباحثون في معارض علميَّة دوليَّة من خِلال اهتمامٍ رَسْميّ من الدَّوْلَة، وقَد سَعَت الحُكُومَة الماليزية إلَى تَطْوِير المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة من خِلال دَعْم التِّكْنُولُوجيَا فيها؛ حَيْثُ أعلن وزير الشُّؤون الاقْتِصَادِيَّة في ماليزيا أنَّ بلاده تســـعَى بكَافَّة الطُّرُق المُمْكِنَة لتَطْوِير المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة تِكْنُولُوجيًّا؛ من خِلال إدْخَال تِكْنُولُوجيَا الإِنْسَان الآليّ أو الروبوت في المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة، وذَلِكَ حتَّى تَتلاءَم هَذِهِ المَشْرُوعَات مع طَبِيعَة السُّـــوق المَالِيزِيّ في الوَقْت الحَاليّ، وتَسْتَهْدِف ماليزيا في رُؤْيَة 2030م، الوُصُول إلَى 250 ألف رَائِد أَعْمَال من خِلال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة؛ وذَلِكَ بهَدَف تَوْفِير مليون فُرْصَة عملٍ، وتدريب القُوَى العَامِلَة علَى مُتَطَلَّبَات السُّوق بِشَكْلٍ جَيِّد(1).

تجربة سنغافورة

تُعَدُّ جُمْهُورِيَّة سنغافورة من كُبْرَى الدُّوَل الاقْتِصَادِيَّة في آسيا، ورَغْم أَنَّهَا كَانَت في السَّابِق من الدُّوَل الفقيرة في المَوَارِد الطَّبِيعِيَّة والمَوَارِد الاقْتِصَادِيَّة؛ إلَّا أنَّهَا اســـتطاعت أن تَكُون مُنَافِسًـــا اقْتصاديًّا قويًّا في آسيا والعالَم، وقَد كَانَت ولا تزال تَجْرِبَة جُمْهُورِيَّة سنغافورة في مجال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة مُتَمَيِّزَة للغَايَة؛ حَيْثُ كَانَ لِهَذِهِ المَشْرُوعَات دَوْرٌ غاية في الأَهَمِّيَّة في عَمَلِيَّة التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة، بل وفي بِنَاء الاقْتِصاد الوَطَنِيّ للْبِلاد.

وتَمَحْوَر الدَّوْرُ الرَّئِيسيّ للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة في جُمْهُورِيَّة سنغافورة حول تَقْدِيم الدَّعْم للمَشْرُوعَات الكَبِيرَة في تَقْدِيم مُنْتَجَات تكميليَّة رَئِيســـيَّة في المُنْتَجات الَّتِي

1. ماليزيا تُســـاعد الصِّنَاعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة بالروبوت، جريدة العين الإخباريَّة، 13 يوليو 2019م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 11 نوفمبر 2019، متاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/qWW9F

تُقدِّمها المَشْرُوعَات الكَبِيرة، لذا فقد كَانَ النُّمُوّ الصِّنَاعيّ في سنغافورة يَعْتَمِد علَى التَّكامُل بَيْنَ المَشْرُوعات الكَبِيرة والصَّغِيرة.

وتُمَثِّل المَشْرُوعَات الصَّغيرة والمُتَوَسِّطَة حوالي 80 بالمِئَة من إجْمَاليّ الدَّخْل المَحَلِّيّ العامّ في جُمْهُوريَّة سنغافورة(1)، الَّتِي تَمكَّنت من المُسَاهمَة الفَاعِلَة في النَّاتِج المَحَلِّيّ العامّ للدَّوْلَة بما سَاعَدَ علَى تَحْقِيق نَهْضة اقْتِصَاديَّة حَقِيقيَّة في الجُمْهُورية.
ووَفقًا لإحصاءات عام 2015م؛ فإنَّ سنغافورة تَمْتَلِك الكَثِير من الشَّركات المُتَوَسِّطَة والنَّاشِئَة يبلغ عددها حوالي 3600 شركة(2)؛ وذَلِكَ نظرًا لتَوفُّر المُنَاخ المُنَاسِب لإنشاء هَذِهِ الشَّركات وتَذْلِيل كَافَّة العَقَبَات أمامها، فلقد سَعَت الحُكُومَة السنغافوريَّة لِدَعْمِ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة؛ حَيْثُ قام بنك التَّنْمِيَة السِّنغَافُوريّ(3) بدَوْرٍ كبيرٍ في عَمَلِيَّة تَمْوِيل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة بهَدَف دَعْمها وتنميتها، وكان دَوْر البنك هُوَ تَقْدِيم قُرُوض تَمْوِيليَّة لِهَذِهِ المَشْرُوعَات بفائدةٍ ثابتَةٍ وتَقِلّ عن تِلْكَ الفَائِدَة المَمْنُوحة للقُرُوض التِّجَارِيَّة الكَبِيرَة، ومن ثَمَّ كان ذَلِكَ داعمًا لِأَصْحَابِ المَشْرُوعَات الصَّغِيرة ورُوَّاد الأَعْمَال للبَدْء في عملهم.

وقد تعاونت الكَثِير من البنوك والمُؤَسَّسَات المَالِيَّة تِبَاعًا بعد بنك التَّنْمِيَة في عَمَلِيَّة تَمْوِيل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة؛ حَيْثُ تمَّ تَقْدِيم الدَّعْم والتَّمْوِيل المادِّيّ من أَكْثَر من جهةٍ وبنك بِهَدَف تَنْمِيَة المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة ودَعْمها، ولم يكن دَوْر الحُكُومَة السِّنغافوريَّة

1. العوفي، محمد. المأمول من هيئة المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة، موقع العَرَبِيَّة نت، 30 أكتوبر 2015، تَارِيخُ الزِّيَارَة 13 نوفمبر 2019م، متاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/MDuae .
2. مَنْظُومَة رِيادَة الأَعْمَال بجامعات كلّ من سنغافورة وتايوان والمملكة العَرَبِيَّة السعوديَّة، مَجَلَّة كُلِّيَّة التربية، جامعة الأزهر العدد 178، ج2، أبريل 2018م، ص 298-297.
3. بنك التَّنْمِيَة السنغافوريّ هُوَ أحد المُؤَسَّسَات التَّمْوِيليَّة المهمَّة في الدَّوْلَة، وَهُوَ يهدف لتقديم التَّمْوِيل اللَّازم للصِّنَاعَات الداخليَّة في الدَّوْلَة، ويهدف البنك لتَحْقِيق تَنْمِيَة مُسْتَدامَة وأعمال تجاريَّة مسؤولة، وَالعَمَل علَى خَلْق تَأْثِير اجْتِماعِيّ جَيِّد دَاخِل المُجْتَمَع، وَهُوَ يهدف أيضاً للمساواة بَيْنَ الجنسين وَتَوْفِير الطَّاقَة بأسعار مُناسِبَة، وَكَذَلِكَ دَعْم الصِّنَاعات الابْتِكاريَّة وَالعَمَل المُنَاخِيّ الجَيِّد. للمَزِيدِ: الموقع الرَّسْميّ للبَنْك، مُتاحٌ عَلَى الرَّابِط: https://cutt.us/KSdXP

قَاصِرًا علَى هَذَا الدَّعْم الماديّ فقط، وإنَّمَا سَـعَت الحُكُومَة لفَتْح أَسْـوَاق جَدِيدَة أمام أَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـطَة ودِرَاسَة السُّـوق العَالَمِيَّة لَهُم للانْطِلاق نَحْو التَّصْدير، مع تَوْفِير كَافَّة الدِّرَاسَـات المَطْلُوبَة والمَعْلُومَات الكافية الَّتِي يَحْتَاجون إليها، وقَد كان ذَلِكَ من خِلال قِسْـم مُخَصَّص لتنشـيط التِّجَـارَة والصَّادِرات تابع للحكومة السـنغافوريَّة، كَمَا قامت الحُكُومَة أيضًا بوَضْعِ بَرَامِـج تدريبيَّة حول التِّجَارِيَّة العَالَمِيَّة والأَسْوَاق وعَقْد المُؤْتَمَرَات الدَّوْلِيَّة في هَذَا المَجَال حتَّى يَتَمَكَّن رُوَّاد الأَعْمَال من الاسْتِفَادَة من الأَمْر، ومن ثَمَّ تَحْقِيق النَّجَاح المَطْلُوب لهم.

ومن جَانِب آخَرَ، فإنَّ سـنغافورة تَسْعَى بكلّ قُوَّتها للعَمَلِ علَى دَعْمِ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة لتَحْقِيق أَفْضَل ناتج بِشَـكْلٍ سنويّ؛ حَيْثُ تعمل المَنْظُومَة التَّعْليميَّة علَى دَعْم رُوح الابْتِكار والإِبْدَاع لدَى الطُّلَّاب في سـنغافورة، كَمَا يُدَرَّبُونَ علَى كيفيَّة دِرَاسَـة السُّـوق وطَرْح مُنْتَجَاتهـم الابْتِكاريَّة وكيفيَّة العَمَل في مجموعات وفِرَق، كَمَا تُدَعِّم الأطفال والشَّـبَاب علَى إِنْتَاج مُنْتَج فِعْلِيّ وتَسْوِيقه، كَمَا تعمل الدَّوْلَة علَى التَّوَاصُل المُسْتَمِرّ مع كَافَّة التَّجارِب الدَّوْلِيَّة في مجال رِيادَة الأَعْمَال والمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة بِهَدَف تَحْقِيق التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة، وفتح أَسْوَاق جَدِيدَة لرُوَّاد الأَعْمَال.

وتَعْتَمِد سنغافورة أَيْضًا بِشَكْلٍ أَسَاسِيّ علَى التِّكْنُولُوجْيَا في المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة وتَطْوِيرها؛ حَيْثُ تَعْتَمِد علَى تَوْفِير أَنْظِمَة تِكْنُولُوجْيَا وإنترنت وصناعات الألعاب المُخْتَلِفَة، وكَذَلِكَ مِنَصَّات التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ والتِّجَـارَة الإِلِكْتِرُونِيَّة، هَذَا النَّوْع من الصِّنَاعَات يحتلّ مَرْتَبَةً كبيرةً في الاقْتِصاد السّـنغافوريّ، وتَسْعَى الدَّوْلَة لتَطْوِيره سَنويًّا للمُساهَمَة بِشَـكْلٍ أَكْبَرَ في النَّاتِج المَحَلِّيّ العامّ، وتَوْفِير المَزِيد من فُرَص العَمَل، بل الاسْـتِفَادَة من الطُّلَّاب أنفسهم في مجال التِّكْنُولُوجْيَا ورعاية ابْتِكَارَاتهم وأفكارهم وتَبَنِّيهَا.

وقد كَانَ لِـكُلّ هَذِهِ الإِجْرَاءَات الَّتِي اتَّخذتها الحُكُومَة الكَثِير من الفَوَائِد لتَطْوِير قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـطَة في سـنغافورة، فحتَّى العام 2018م كَانَت تُمَثِّل هَذِهِ المُؤَسَّسَات نَحْو 99% من إِجْمَالِيّ المُؤَسَّسَات العَامِلَة في البلاد، واعتبارًا من أبريل 2019م

كَانَ هُنَاكَ ما يُقَدَّر بنحو 220 ألف شَرِكَة صَغِيرة ومُتَوَسِّطَة الحَجْم في سنغافورة، ويُشَكِّل قِطَاع الخِدْمَات ما يَقْرُب من 80% منها(1)، وتُوظِّف هَذِهِ المُؤَسَّسَات ما يُمَثِّل 72% من إِجْمَاليّ القُوَى العَامِلَة في سنغافورة، وتُساهِم بما يَقْتَرِب من 200 مليار دُوَلار سنغافوريّ في الاقْتِصاد القَوْمِيّ، وتُساهِم في القِيمَة المُضَافَة بنحو 47% من إِجْمَاليّ القِيمَة المُضَافَة من قِطَاع الأَعْمَال في سنغافورة(2).

تجربة تُرْكِيَا

تُعَدُّ التَّجْربة التُّرْكيَّة من التَّجارب المُلْهِمَة في مجال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة؛ حَيْثُ تلعب دَوْرًا غاية في الأَهَمِّيَّة في تَوْفِير فُرَص العَمَل، والتَّخْفِيف من مُعَدَّلات البَطَالَة في تركيا، وتنمية الصَّادِرَات الوَطَنِيَّة، فعلَى سَبِيل المثال قَفَزَتْ مُعَدَّل صادرات المُنْتَجات السِّلعيَّة الدَّاخِليَّة للبلاد بِشَكْلٍ كبيرٍ في الفَتْرَة من 2015-2002م؛ حَيْثُ إنَّها كَانَت عام 2002م تبلغ 36 مليار دولار، بَيْنَمَا قَفَزَتْ في عام 2015م لتصل إلَى 143 مليار دُوَلار أمريكيّ، وهِيَ زيادةٌ كبيرةٌ في مستوَى الإِنْتَاج الدَّاخِليّ التُّرْكيّ(3).

ووَفْقًا لإِحْصاءَات مُنَظَّمَة التَّعاوُن الاقْتِصاديّ والتَّنْمِيَة لدُوَل العَالَم الإسلاميّ لعام 2002م؛ فقد سَاهَمَت المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة في تَشْغِيل 70 بالمِئَة من إِجْمَاليّ القُوَى العَامِلَة في تركيا، بَيْنَمَا كَانَت نِسْبَة مسَاهَمَتها في الإِنْتَاج الصِّنَاعِيّ 30 بالمِئَة، ووَفْقًا لإحصائيَّات المُنَظَّمَة أيضًا فإنَّ المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة تُشَكِّل 99.5 بالمِئَة من إِجْمَاليّ المَشْرُوعَات المَوْجُودَة بتركيا، كَمَا أنَّهَا تعمل علَى دَعْم التَّوْظيف بالدَّوْلَة وتَوْفِير

1. Singapore Business Review. 48,259 SMEs exited the market in 2017: study. Singapore. Retrieved from https://bit.ly/2xkbbyh
2. Department of Statistics Singapore. Singapore Economy. 2018, Retrieved from https://bit.ly/3eemj0n
3. الصاوي، عبدالحافظ. خرائط القَويّ الاقْتِصاديَّة التُّرْكِيَّة، موقع المعهد المصريّ للدِّرَاسات، 20 يونيو 2016م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 14 نوفمبر 2019م، متاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/ND554

فُرَص العَمَل بِنِسْــبَة 61.1 بالمِئَة من إجْمَاليّ فُرَص العَمَل المُتَوَفِّرَة، وكَذَلِك تُســهم بِنِسْبَة 27.3 بالمِئَة في القِيمَة المُضَافَة بالاقْتِصاد التركيّ(1).

وقد بدأ الاهْتِمَام التُّركيّ بالمَشْرُوعَات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة في القِطَاع الاقْتِصاديّ العامّ في عَقْد التِّسعينيَّات؛ حَيْثُ بلغ عدد الشَّركات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة في الجُمْهُورية عام 1992م حــوالي 1508 وذَلِكَ في الصِّنَاعَات التَّحْويليَّــة(2)، وفي الفَتْرَة من عام 2008-2011م؛ سَــاهَمَت الصِّنَاعَات التَّحْويليَّة في تركيا بِنِسْــبَة 18 بالمِئَة من إجمَاليّ النَّاتِج المَحَلِّيّ العَامّ، وتُعَدُّ جُمْهُورِيَّة تركيا من الدُّوَل الَّتِي تَمْتَلِك الكَثِير من المَوَارِد الطَّبِيعِيَّة والمَحَلِّيَّة الَّتِي يُمكن اسْتِخْدَامها في العَدِيد من الصِّنَاعَات الدَّاخِليَّة وتقليل الحاجة للاستيراد، لذا فقد اعتمدت تركيا علَى المَشْرُوعَات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة بهَدَف تَطْوير الحالة الاقْتِصَاديَّة للجُمْهُوريَّة(3). وهو ما نَتَجَ عنه -وَفْقًا لاتِّحاد الغُرَف والتَّبادُل السِّلَعي في تركيا (TOBB)، وهُوَ أعلَى كيان قَانُونيّ في تركيا يُمَثِّل القِطَــاع الخاصّ- وُجُود نَحْو 3.5 ملايين من الشَّركات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة النَّشِــطَة في الجُمْهُورية التُّرْكِيَّة، تمَثِّل 99.8% من جَمِيع الكيانات التِّجاريَّة المُسَجَّلَة في البِلاد، وتُساهِم هَذِه الشَّركات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة بِنِسْبَة 55: 62% من النَّاتِج المَحَلِّيّ الإجْماليّ للبِلاد، و56:55% من الصَّادِرات،(4) و59% من إجْمَاليّ القِيمَة المُضَافَة وتُوَظِّف 73.5% إلى 81% من إجْمَاليّ القُوَى العَامِلَة في البِلاد، وتُساهِم بـ62:50% من إجْمَاليّ الاسْتِثْمارات(5).

1. بيرزن، عثمان. إطار لتنمية وتمْويل المُؤَسَّسَــات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّــطَة النشطة في تركيا، تَقْرير صادر بالتَّعاوُن بَيْنَ مُنَظَّمَة الاقْتِصاديّ والتَّنْمِيَة وبورصة إسطنبول ومركز تَنْمِيَة القِطَاع الخَاصّ بإسطنبول، ص4 – 31، الموقع الرَّسْــميّ لمُنَظَّمَة التَّعاوُن الاقْتِصاديَّة والتَّنْمِيَة، تَارِيخُ الزِّيَارَة 14 نوفمبر 2019م، متاح علَى الرَّابط: https://www.oecd.org/turkey/38369247.pdf
2. طايماز، إيرول. المَشْرُوعَات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة في الصِّنَاعَات التَّحْويليَّة في تركيا، مَجَلَّة التَّعاوُن الاقْتِصاديّ بَيْنَ الدُّوَل الإسلاميَّة، المجلد 23، 2002م، ص81.
3. العيسوي، إبراهيم. العدالة الاجْتماعيَّة والنَّماذج التَّنْمَوِيَّة مَعَ اهتمام خاصّ بحالة مصر وثروتها، المركز العربيّ للأبحاث وَدِرَاسَة السِّيَاسات (القاهرة)، ط1، 2014م.
4. SMEs in Turkey. The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB). Retrieved from https://bit.ly/2xobx72
5. Başçi, S., & Durucan, A. A Review of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in Turkey. Yildiz Social Science Review, 2017, 3, 59-79. Retrieved from https://bit.ly/3eg25mI

وقد اتَّخَذَتْ تركيا عددًا من الإِجْرَاءَات الرَّسْميَّة للاهتمام بالمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والعناية بِهَا، وتُقَدِّم الدَّعْم الكافي لها؛ حَيْثُ عملت علَى دَعْم اندماج هَذِهِ المُؤَسَّسَات في الاقْتِصَاد الرَّسْـــمِيّ للدَّوْلَة، كَـــمَا عملت علَى تَوْفِير المَعْلُومَات المَطْلُوبَة لــرُوَّاد الأَعْمَال وأَصْحَاب المَشْرُوعَـــات الصَّغِيرَة، وتَطْويـــر البَرَامِج التَّعْليميَّة والتَّدْرِيبيَّـــة في مجال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة بِهَدَف زيادة الابْتِكَار والاسْـــتِثْمَار، كَمَا مَنَحَتِ الأكاديميِّينَ فُرْصَة تَقْدِيم خِبْرَاتهم ومعارفهم للمُؤَسَّسَـــات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة مع الحِفَاظ علَى وظيفتهم الأكاديميَّة، ودَعَّمت البعثات التَّعْليميَّة والتَّدْريبيَّة الدَّاخِليَّة للجامعات بالمُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة.

وقد ساعدت الحُكُومَة التُّرْكِيَّة علَى دَعْم المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة مادِّيًّا، وضمانها وتشجيعها من غُرَف التِّجَارَة والصِّنَاعَة الرَّسْميَّة بالدَّوْلَة، كَمَا شجَّعت التَّخْطيط للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، بل جعلت عَمَلِيَّـــة التَّخْطيط للمَشْرُوع عَمَلِيَّة إلزاميَّة، ودَعَّمت المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة أيضًا من خِلال تَوْفِير المستشـــارين المُتَخَصِّصِينَ في المَجَال، وذَلِكَ بأســـعار مُنَاسِبَة لِصَاحِب المَشْرُوع، كَمَا يَسَّرَت الحُكُومَة التُّرْكِيَّة الوُصُول للتِّكْنُولُوجْيَا بالنِّسْبَة للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة. وعَمِلَتْ الحُكُومَة علَى تَوْفِير الكَثِير من المَزَايَا والإعفاءات الضَّريبيَّة لِأَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة بِهَدَف تنميتها، ودَعْم تَوَجُّه الشَّـــبَاب نحوها؛ حَيْثُ حصلت الشَّركات الصَّغِيرَة المُنْتِجَة للبرمجيَّات علَى إعفاءات ضريبيَّة لِمُدَّة خَمْس سَـــنَوَات من بَدْء التَّشْغيل، ويُمْكِن للحكومـــة مَدّ هَذِهِ المُدَّة في أَنْوَاع التِّكْنُولُوجْيَا الَّتِـــي ترغب في المَزِيد من الإِنْتَاج منها، كَمَا أَعْفَت الحُكُومَة التُّرْكِيَّة المُوَظَّفِينَ في المُؤَسَّسَـــات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة من الضَّرائِب علَى الرَّوَاتِب، وأعفت الشَّركات من رُسُـــوم اسْتِهْلاك المياه في حالة وُجُود مَحَطَّة تنقية بالمَنْطِقَة، وفي عام 2004م قدَّمت الحُكُومَة دَعْمًا مَالِيًّا لحوالي 408 مَشَـــاريع بقيمة 94 مليون دُولار أمريكيّ، في مجالات تَطْوِير التِّكْنُولُوجْيَا والتِّجارَة الخَارِجيَّة والصِّنَاعَة (1).

1. بيرزن، عثمان. إطار لتنمية وتَمْوِيل المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة النَّشِطَة في تركيا، تَقْرِير صادر بالتَّعاوُن بَيْنَ مُنَظَّمَة الاقْتِصادِ والتَّنْمِيَة وبورصة إسطنبول ومركز تَنْمِيَة القِطَاع الخَاصّ بإسطنبول، مرجع سابق.

ولا زالت الجهود التُّرْكِيَّة في مجال دَعْم المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة مُسْتَمِرَّة؛ لما لها من دَوْر واضِح في التَّوْظِيف ودَعْم الاقْتِصاد التركيّ، فقد أكَّد أحد أساتذة الاقْتِصاد في إســـطنبول في تصريحات صحفيَّة له أنَّ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة هِيَ باب النَّجاة للاقْتِصاد التُّرْكِيّ من المُشْـــكِلات والأَزَمَات الاقْتِصَادِيَّة الَّتِي تواجهه، فَفِي عام 2004م تمكَّنـــت الدَّوْلَة من زيادة صادراتها ثلاثة أضعاف ما كَانَـــت عَلَيْهِ عام 2002م، كَمَا أنَّ الدَّوْلَة تستهدف تنويع أسواقها وزيادة صاداتها من خِلال الإِنْتَاج المَحَلِّيّ حتَّى يصل إلَى 500 مليار دُولار بحلول عام 2023م، وأكَّد أيضًا أنَّ الاهْتِمَام بقطاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة من أهَمّ العَوامِل الَّتِي تدفع عَمَلِيَّة التَّصْدير للخارج، وأنَّ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة تُعَدُّ نواة حَقِيقِيَّة لأيّ اقْتِصَاد بالعالَم، وأنَّ دَعْمَ الحُكُومَة التُّرْكِيَّة لها لا يزال مُسْتَمِرًّا لفتح أَسْوَاق جَدِيدَة للمُنْتَجَات التُّرْكِيَّة(1).

تجربة كَنَدا

يَحْظَى اتِّحاد كَنَدا بتَجْربة مُتَمَيِّزَة في مجال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة؛ حَيْثُ يَعْتَمِد الاقْتِصَاد الكَنَدِيّ المُتَطَوِّر علَى هَذِهِ المَشْرُوعَات بِشَـــكْلٍ كبيرٍ وأَسَاسِيّ، وأَصْبَحَتْ كندا من أبرز الدُّوَل عالميًّا في نَجَاح المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة بها، وهَذَا النَّجَاح لم يكن من فراغٍ، وإنَّمَا كَانَ نَتِيجَة الكَثِير من الدَّعْم والتَّشْجيع الحُكُومِيّ لِهَذَا النَّوْع من المَشْرُوعات. فقد سَعَت الحُكُومَة الكَنَدِيَّة لِدَعْم المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة ومُتَنَاهِيَة الصِّغَر بكلّ الطُّرُق المكنة، فمنذ العام 1996م تمكَّنت الحُكُومَة من دَعْم الشَّبَاب من خِلال التَّمْوِيل والدَّعْم المَعْلُومَاتيّ والضَّرِيبِيّ الَّذِي سَاهَم في افتتاح 8159 مَشْرُوعًا صَغِيرًا، وهُوَ الأَمْر الَّـــذِي نَتَجَ عنه تَوْفِير أَكْثَر من 39 ألف فُرْصَة عمل، وحصول كندا علَى إيرادات ضريبيَّة بقيمة 244 مليون دُولار أمريكيّ، كَمَا عَمِلَتْ الحُكُومَة أَيْضًا علَى تَخْفِيض نِسْـــبَة الضَّرائب

1. رضـــا، فؤاد. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة قاطرة تركيا إلَى الاقْتِصـــادات العَالَمِيَّة، موقع جريدة المال، 27 فبراير 2013م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 14 نوفمبر 2019م، متاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/yV57Y

المفروضـــة علَى هَذِهِ المَشْرُوعَات من 11 بالمِئَةِ عام 2015م إلَى 9 بالمِئَةِ في عام 2019م، ما من شأنه أن يُوَفِّر لِأَصْحَابِ المَشْرُوعات الصَّغِيرة 7500 دُولار سنويًّا(1).

ولا تـــزال الحُكُومَة تُقَدِّم الكَثِير من البَرَامِـــج بهَدَف دَعْم وتَطْوِير أَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة لتُســـهم في التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة المُستَمِرَّة للدَّوْلَة، وكَذَلِكَ زيادة خَلْق فُرَص عَمَل جَدِيـــدَة، بحيث تَكُون مَهَامّ البَرَامِـــج الحُكُومِيَّة في دعم المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة تَتَمَثَّل في مَدّ أَصْحَاب المَشْرُوعَات بالمَعْلُومَات المَطْلُوبَة والمُســـاعَدَات المَادِّيَّة والفَنِّيَّة في التَّخَصُّص المَطْلُـــوب، وكَذَلِكَ العَمَل علَى تَحْقِيق التَّعاوُن المَطْلُوب بَيْن أَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة في المَنْطَقَـــة الواحِدَة بهَـــدَف تَبادُل التَّجارِب والخِبْرَات، وكَذَلِكَ للمُسَـــاهَمَة في تَنْمِيَة وتَطْوِير هَذِهِ المَشْرُوعات.

وَهُنَاكَ ثلاث مُؤَسَّسَات رســـميَّة تُنَفِّذ هَذِهِ الأدوار والبَرَامِج لِدَعْم المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، وهِيَ: صندوق مُسَاعَدَة المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة وهُوَ صندوق تُغَطِّي خِدْمَاتـــه مُخْتَلَف المَنَاطِـــق بالدَّوْلَة، وشركة التَّنْمِيَة الصِّنَاعِيَّة، وهِـــيَ شَرِكَة مُتَخَصِّصَة في مجـــال تَنْمِيَة المَشْرُوعَات الصِّنَاعِيَّة، والبنك الفِيـــدْرَالِيّ لتنمية المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، وهُوَ بنك يُغطِّي كَافَّة المَنَاطِق المَوْجُودَة في كندا(2).
واهتَمَّت كندا أيضًا بفَتْح أَسْـــوَاق جَدِيدَة لِأَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة من خِلال اتِّفاقِيَّات وتعاقدات رســـميَّة تُتِيح تصدير مُنْتَجَات هَذِهِ المَشْرُوعَات إلَى أَكْثَر من 44 دَوْلَة في العالَم مِمَّا يَفْتَح فُرَص مُتَعَدِّدَة وواســـعة أمام أَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة للمزيد من المُسَاهَمَة في النَّاتِج المَحَلِّيّ العامّ من خِلال زيادة الإِنْتَاج وزيادة مُعَدَّل الصَّادِرات.

1. التَّقْرِيـــر السَّـــنَوِيّ العَالَمِيّ للمجلس الدُّوَلِيّ لِلْمَشْرُوعات الصَّغِيرَة، منشـــور بدعم مـــن مُنَظَّمَة العَمَل الدَّوْلِيَّة، مرجع سابق.
2. الأسرج، حسين عبدالمطلب. مستقبل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في مصر، مطابع مُؤَسَّسَة الأهرام للنَّشْر والتَّوْزِيع (القاهرة)، ط1، 2006م، ص 10 - 11 .

وللمــــرأة دَوْر محـــوريّ في رِيادَة الأَعْمَال الصَّغِيرَة في كندا؛ حَيْثُ تُمَثِّل السَّـــيِّدَات حوالي 40 بالمِئَةِ من إجْمَاليّ رُوَّاد الأَعْمَال الشَّـــبَاب في كندا، ولِذَلِكَ دَعَّمَت الحُكُومَة الكَنَدِيَّـــة المَرْأَة في مجال رِيادَة الأَعْمَال مـــن خِلال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة بما يوازي 2 مليـــار دُولار دَعْمًا مادِّيًّا لِتَمْوِيل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة للسَّـــيِّدَات، هَذَا فضلًا عن تَوْفِير البَيَانَات والمَعْلُومَات المَطْلُوبَة والحُصُول علَى الدَّعْم الفَنِّيّ والاستشـــارات من المُتَخَصِّصِينَ والخبراء.

وسَـــاهَمَت هَذِهِ الإِجْرَاءَات في الكَثِير من النَّفْع الاقْتِصادِيّ الَّذِي حَصَدَتْهُ كندا اليَوْم من اقْتِصَاد مُسْتَقِرٍّ ومُسْـــتَمِرٍّ في النُّمُوّ، فقد أصدرت هيئة الإحصاء الكَنَدِيَّة مُؤَخَّرًا تَقْدِيـــرات للنَّاتج المَحَلِّيّ الإِجْماليّ النَّاتِج عن القِطَاع الخاصّ بِحَسْـــبِ حَجْم العَمَل للفَتْرَة من العام 2003م، وحتَّى 2015م، وبناءً علَى هَذِهِ التَّقْدِيرات، ارتفعت مُسَاهَمَة الـــشَّرِكات الصَّغِـــيرَة من 37.9% العام 2003م إلَى 41.7% العـــام 2015م، مُقَارَنَة بـ45.1% للـــشَّرِكَات الكَبِيرَة العام 2015م، وهُوَ ما يعكس مدَى الأَهَمِيَّة الَّتي تحظَى بها هَذِهِ المُؤَسَّسَات كدَاعِم ودَافِع لِلتَّنْمِية الاقْتِصادِيَّة.

ولذلك فَلا عجب إذن حينما سَـــجَّلت الإحصاءات الرَّسْمِيَّة الكَنَدِيَّة وُجُود 1.2 مليون مَشْرُوع تِجارِيّ في كندا اعتبارًا من ديسمبر 2018م، كَانَت من بينها نَحْو 1.18 مليون مَشْرُوع صَغِير (أي 97.9%)، و2,2266 مَشْرُوع متوسط الحَجْم (أي 1.9%)، و3010 مَشْرُوع كَبِير (أي 0.2%)، وفي العام 2018م ذاته سَـــاهَمَت شَرِكَات القِطَاع الخاصّ في تَوْظِيـــف أَكْثَرَ من 12 مليون فرد في اتِّحاد كندا، وكان نصيب الشَّرِكات التِّجارِيَّة الصَّغِـــيرَة من توظيف هَذِهِ العَمَالَة هُوَ الأكبر بِنِسْـــبَة 69.9% (8.4 مليون مُوَظَّف)، مُقَارَنَـــة بـ19.6% (2.4 مليون مُوَظَّف) للشَّرِكَات المُتَوَسِّـــطَة الحَجْم، و10.5% (1.3 مليون مُوَظَّف) للشَّرِكَات الكَبِيرَة، وإجمالًا تَكُون الشَّرِكات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة في البلاد قَد سَاهَمَت في توظيف نَحْو 89.5% (10.7 مليون مُوَظَّف) من إجْمَاليّ القُوَى العَامِلَـــة في القِطَاع الخاصّ، مِمَّا يُبْرِز الدَّوْر المُهِمّ الَّـــذِي تلعبه الشَّرِكات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في تَوْظِيف العَنَاصِر البَشَرِيَّة في كندا.

أمَّا بشـــأن مُسَـــاهَمَة المَشَارِيع الصَّغيرَة والمُتَوَسِّـــطَة في صادرات كندا من السِّلَع؛ فَإنَّها سَاهَمَت بنحو 41.1% من ارْتِفَاع مُعَدَّلها والَّذي بلغ 522.8 مليار دولار في العام 2018م؛ حَيْثُ قامت أَكْثَرَ من 50 ألف مُؤَسَّســـة كَنَدِيَّة بتصدير البضائع، وكَانَت الغالبيَّة العُظْمَى مِنْهَا من الشَّرِكات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة بِنِسْبَة 97.4%.

تجربة ألمانيا

بدأ الاهْتِمَام بالمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوسِّطَة في ألمانيا عام 1995م(1)؛ من خِلال إِنْشَاء المُؤَسَّسَة الألمانيَّة لتشجيع الابْتِكار ودَعْم الأَفْكَار الرِّيَادية لدَى الشَّبَاب بكُلّ السُّبُل المُمْكِنَة، وتحويـــل هَذِهِ الابْتِكارات إلَى مُنْتَجَات تِجاريَّة عَمَليَّة يُمْكِن الاسْـــتِفَادَة منها في مُخْتَلَف المَجَالات، وقَد قرَّرت ألمانيا أن يمتدَّ نشاط هَذِهِ المُؤَسَّسَة إلَى ما لا نِهَايَة بعد تَحْقيقه للنَّجاح المَطْلُوب، ويَسْعَى بَرْنَامَج المُؤَسَّسَة لاسْتِخْدَام التِّكْنُولُوجْيَا ودَعْم الابْتِكارات الجَدِيدَة عن طَرِيق التَّمْوِيل وتَوْفير قَوَاعِد البَيَانَات المَعْلُومَاتيَّة والتقنيَّة لِدَعْم شَبَاب المُبْتَكِرِينَ، وكَذَلِكَ حِمَايَة براءات الاختراع، وهُوَ الأَمْر الَّذي يُؤَدِّي إِلَى عَدَم هَدْر الاسْـــتِثْمارات أو التَّعَرُّض لعَمَليَّـــات الغِشّ التِّجَارِيّ في حالة عمل أَكْثَرَ من مَشْرُوع أو مُؤَسَّســـة في نَفْس المُنْتَج أو الخِدْمَة، وقَد سَاهَم البَرْنَامَج في طَرْح الكَثِير من الابْتِكارَات في مُخْتَلَف المَجَالات دَاخِل السُّـــوق الألمانيَّة وكَذَلِك تَسْهيل عَمَليَّة الحُصُول علَى التراخيص المَطْلُوبَة لبداية المَشْرُوع وتَوْفِير قَوَاعِد البَيَانَـــات المَطْلُوبَة، ويَضُمّ هَذَا البَرْنَامَـــج بَرْنَامَجًا خَاصًّا بالمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة يَتِمّ من خِلاله تَقْدِيم خِدْمَات تَحْلِيل التَّكاليف الخَاصَّة ببراءة المُنْتَج، ويمُكْن من خِلال هَذَا البَرْنَامَج أن تحصل الشَّرِكات الصَّغيرة والمُتَوَسِّطَة علَى دَعْم ماديّ بِنِسْبَة 50 بِالمِئَة لتَنْفِيذ المَشْرُوع وإطلاق المُنْتَج.

1. مَشْرُوع المُؤَسَّسَـــة الألمانيَّة لتشجيع الإبْتِكار، الموقع الرَّسْميّ للمُنَظَّمَة العَالَميَّة للمِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة الويبو، تَارِيخُ الزِّيَـــارَة 14 نوفمبر 2019م، مُتَاح عـــلَى الرَّابِـــط: https://www.wipo.int/sme/ar/best_practices/germany.htm.

وقد كَانَت المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في ألمانيا ولا تزال تَسِير بخُطًى ثابتة في ظِلّ دَعْم حُكُومِيّ قَوِيّ لها؛ حَيْثُ اعتمدت الحُكُومَة الألمانيَّة سياسَة جَيِّدَة في مجال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، بحَيْثُ جعلت إدارة هَذِهِ المَشْرُوعَات مُشْتَرَكَة بَيْن الحُكُومَة وأَصْحَاب المشرعات؛ وذَلِكَ لَيْسَ إلَّا لِدَعْم أصحاب هَذِهِ المَشْرُوعَات في تَنْفِيذ خُطَط مستقبليَّة تَهْدِف إلَى تَطْوِير المَشْرُوع ونُمُوّه مِن النَّاحِيَة الإداريَّة والمَالِيَّة، إلَى جانب الدَّعْم الحُكُومِيّ لبرامج التَّدْريب الخَاصَّة بهذه المَشْرُوعَات وتَطْوِير عَمَلِيَّة الإِنْتَاج واسْتِخْدَام التِّكْنُولُوجْيَا واتِّباع نِظَامٍ مَرِنٍ في العَمَل يكُون من شأنه الحِفَاظ علَى المَوَارِد البَشَرِيَّة المَوْجُودَة بالمَشْرُوع.

كما خصَّصَت الحُكُومَة الألمانيَّة مُؤَسَّسَات حُكُومِيَّة تَكُون وظيفتها الاهْتِمَام بهذه المَشْرُوعَات وتُقدِّم الدَّعْم اللَّازِم لها في كَافَّة المَرَاحِل، وكَذَلِكَ إنْشَاء اتِّحَاد مَصَارف الادِّخَار الألمانيّ، وهُوَ الاتِّحَاد القائم علَى مَنْح الائْتِمَان للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، كَمَا قامت الحُكُومَة الألمانيَّة بالتَّعَاقُد مع الجامعات والمراكز البَحْثِيَّة الَّتِي يمُكِنها أن تُقدِّم المَشُورَة اللَّازِمة والتَّخْطِيط المَطْلُوب للأفكار الَّتِي يمُكِن تَنْفِيذها في المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، كَمَا دَعَّمَتْ الحُكُومَة الألمانيَّة أيضًا تصدير المُنْتَجات الَّتِي تُقدِّمها المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة بِهَدَف زيادة المُعَدَّل العامّ للصادرات بالدَّوْلَة(1).

وقد تمكَّنت الحُكُومَة الألمانيَّة من تَحْقِيق نَتَائِج جَيِّدَة من خِلال هَذِهِ الجهود، وقَد ظهرت هَذِهِ النَّتَائِج في زيادة ملحوظة في عدد الشَّرِكات والمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة مُقَارَنَة بالمَشْرُوعَات والمُؤَسَّسَات الكُبْرى، كَمَا سَاهَمَت هَذِهِ المَشْرُوعَات في زيادة القِيمَة المُضَافَة النَّاتِجَة عن المَشْرُوعات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة عَن غيرها من مُعَدَّلات القِيمَة المُضَافَة المَوْجُودَة في الدُّوَل الأُورُوبِيَّة الأُخْرَى، وذَلِكَ نَتِيجَةً لما قَدَّمَتْه ألمانيا من دَعْم

1. الكبيسي، عبدالرزاق. مُشْكِلَة البَطالَة بَيْن الشَّبَاب في البُلْدَان العَرَبِيَّة ودَوْر الصِّنَاعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في معالجتها، مَجَلَّة الوحدة الاقْتِصادِيَّة العَرَبِيَّة، العدد 27، 2003م.

للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة بِهَدَف زيادة حَجْم الاسْــتِثْمار بهـــا، واعتمادها علَى التِّكْنُولُوجْيَا الحَدِيثَة في المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والعَمَل علَى دَعْم التَّدْرِيب الجَيِّد للعَامِلِينَ بها.

وفي آخر الإحصاءَات الأُورُوبيّة الرَّسْمِيَّة الخَاصَّة بألمانيا، فإنَّه خِلال العام 2018م، كَانَ هُنَــاكَ نَحْو 2.452.629 مَشْرُوع صغير في الجُمْهُورية الألمانيَّة، أيْ ما يُمَثِّل 99.5% من إجْمَاليّ المُنْشَآت العَامِلَة في البلاد، وتُساهِم هَذِهِ المُؤَسَّسَات بِنِسْبَة 54% من إجْمَاليّ القِيمَة المُضَافَة لقطاع الأَعْمَال، وهُوَ ما يُقَدَّر بـ907.6 مليار يورو، وتشارك في نَحْو 63.2% من تَوْظِيــف العَمَالَة بمقدار (18.301.835مُوَظَّف)، مِــمَّا يَعْنِي أنَّ الاقْتِصَاد الألمانيّ يقوم بِشَكْلٍ شِبْه كامل علَى المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة (1).

وفي ختــام هَذَا الفَصْل نُؤَكِّد أنَّ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة هِيَ السَّــبِيل الأَفْضَل في كُلّ دول العَالَم للقيام بتَحْقِيق نهضة اقْتِصَادِيَّة دائمة ومُســتَمِرَّة، عن طَرِيق إيجَاد حالة من السِّــيُولَة دَاخِل مجتمع الأَعْمَال، وتشغيل واسْتِثْمَار المال بدلًا من ادِّخَاره، وتلبية احْتِيَاجَات المواطنين من السِّــلَع والخِدْمَات، وخَفْض مُعَدَّلات البَطَالَة، وتنمية حسّ المَسْــؤُولِيَّة المُجْتَمَعية لدَى الشَّبَاب، وخَفْض مُعَدَّلات الجريمة والعُنْف، وتَوْفِير أجواء ملائمة للإبْدَاع، بما يُســاهِم في الاســتغلال الأَمْثَل لِكُلّ المَوَادّ الأوليَّة دَاخِل الدَّوْلَة، وحُســن تَوْظِيف كَافَّة العَنَاصِر البَشَرِيَّة والفنِّيَّة لتَحْقِيق تَنْمِيَة مُسْــتَدامَة علَى كَافَّة النَّواحي؛ الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة والثَّقافيَّة والفِكْرِيَّة.

1. Entrepreneurship and SMEs (European Commission). Annual report on European SMEs 2017/2018: SMEs growing beyond borders. Publications Office of the EU. Retrieved from https://bit.ly/2y9AS4w

الفَصْل السَّابِع
المُنْشَآت الصَّغِيرَة بَيْنَ النَّجَاح والفَشَل

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: تَحْلِيل السُّوق**
  - خُطُوَات تَحْلِيل السُّوق
  - مَصَادِر البَيَانَات لِتَحْلِيل السُّوق
- **المَبْحَث الثَّاني: عَوامِل فَشَـل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة**
  - المُعَوِّقَات الإِداريَّة والتَّنْظِيمِيَّة
  - المُعَوِّقَات الفَنِّيَّة
  - المُعَوِّقَات الاقْتِصاديَّة
  - المُعَوِّقَات الاجْتماعيَّة
  - المُعَوِّقَات الحُكُومِيَّة والقَانُونيَّة
  - عَوامِل فَشَـل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة في الدُّوَل النَّامِيَة
- **المَبْحَث الثَّالِث: كَيْفَ تتجَنَّب فَشَل مَشْرُوعك الصَّغِير؟**
- **المَبْحَث الرَّابِع: كَيْفَ تُقَلِّل من مَخَاطِر البَدْء في مَشْروع؟**
  - عَوامِل زِيادة المَخَاطِر
  - كَيْفَ نتعامل مع هَذِهِ المَخَاطِر؟
  - خُطُوَات تَقْلِيل المَخَاطِر

الفَصْل السَّابِع

المُنْشَآت الصَّغِيرَة بَيْنَ النَّجَاح والفَشَل

مُقَدِّمَة

تناولنا فيما سبق المُنْشَآت الصَّغِيرَة باعْتِبَارِهَا نموذجًا لرِيَادَة الأَعْمَال، وتعبيراً جَيِّدًا عن كُنْه تِلْكَ الفِكْرَة، وقُدْرَتِهَا علَى إحداث التَّغْيير المنشود في المُجْتَمَعَات الَّتي تنشأ وتَنْشَط فيها. وفي هَذَا الفَصْل نَسْتَعْرض العَوامل المُتَعَلِّقَة بِنَجَاح وفَشَل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، سواءً علَى المستوَى الشَّخْصيّ أو المستوَى المُؤَسَّساتيّ/ الإدَارِيّ للمنشأة نفسها. مع التَّذكير بأهَمّ النَّصَائِح الَّتي يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال اتِّبَاعها من أجل تَجَنُّب الفَشَل وتَحْقِيق النَّجاح.

فالمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة تُعَدّ إحدَى أهَمّ وأبرز القِطَاعات الاقْتِصاديَّة الحَيَوِيَّة في اقْتِصَادَات دُوَل العالَم، وذَلِكَ بِسَبَب دَوْرها الفَعَّال في الإِنْتَاج والتَّوْظِيف وتَوْفِير الدَّخْل والابْتِكار العِلْمِيّ والتَّقدُّم التِّكْنُولُوجِيّ، علاوةً علَى دَوْرها المُهِمّ في تَحْقِيق الأَهْدَاف الاقْتِصادِيَّة والاجْتماعِيَّة لجميع المَشْرُوعَات والهيئات الدَّوْلِيَّة والإقليميَّة في ظِلِّ التَّحَوُّلات والتَّذَبْذُبات الاقْتِصادِيَّة العَالَمِيَّة.

ورغم اعتماد المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة علَى عدد عُمَّال بسيط، وميزانيَّة صَغيرَة نِسْبِيًّا، قَد تَخْتَلِف من دَوْلَة لأخرى، ومن منْطَقَة لأخرى؛ حَيْثُ إنَّ المَشْرُوع الَّذِي يُعَدُّ صغيرًا في الولايات المُتَّحِدَة أو اليابان، قَد يوازي مَشْرُوعًا كَبِير الحَجْم في دَوْلَة أخرَى نامية. بل إنَّه في دَاخِل الدَّوْلَة الواحِدَة ذاتها يَخْتَلِف تَقْيِيم حجم المَشْرُوع بِحَسْب مَرْحَلَة النُّمُوّ(1)، كَمَا سَلَفَ بيانه في المباحث السَّابِقَة. إلَّا أنَّ قِطَاع المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة

1. الصَّيَّاد، محمد حامد. التَّأمينات الإجْتماعِيَّة والعاملون بِالْمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، مُنَظَّمَة العَمَل العربيَّة، 2006م، ص 7.

يُساهِم، في دَوْلَة مثل مصر، بما لا يَقِلّ عن 80% من إِجْمَاليّ القِيمَة المُضَافَة، ويعمل فيه نَحْو 76% من إِجْمَاليّ العَمَالَة. كَمَا تبلغ نِسْـــبَة مُسَـــاهمَة المُنْشَـــآت الصَّغِيرَة في إِجْمَاليّ صادرات الدُّوَل علَى سَـــبِيل المثال؛ نَحْو 60% في الصين، و56% في تايوان، و70% في هونج كونج، و43% في كوريا الجنوبيَّة(1).

وبالنَّظَر إلَى أهَمِّيَّة المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة ونتائجها المُثْمِرَة خَاصَّة في الدُّوَل الَّتِي اهتمَّت بها، وأَوْلَت لها مساحة كبيرة في اقْتِصَادَاتها، فإنَّ هَذَا يُوجب البَحْث في أسباب فَشَل ونجاح تِلْكَ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة؛ حَيْثُ يُحَلِّل الفَصْل مشاكل البيئَة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجيَّة للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة وأَثَرَهَا علَى نجاح/فَشَل تِلْكَ المَشْرُوعَات. كَمَا يبحث في التزام/عدم التِزَام المَشْرُوع بالمقاييس ومعايير الجَوْدَة بالنِّسْبَة للمُنْتَجَات والخِدْمَات المُقَدَّمَة، وأثرها علَى كسب العُمَلاء، ونجاح أو فَشَل المَشْرُوع، وأثر القيادة الذَّكِيَّة لفريق العَمَل، وتأثيرات انعدام الرُّؤْية وعدم وُجُود اسْـــتِراتِيجِيَّة مســـتقبليَّة لنُمُوّ وتَطْوِير الأَعْمَال والارْتِقَاء بالمَشْرُوع الصَّغِير.

ولا يُغْفِل الفَصْل تَحْلِيل أَثَر العَوامِل الشَّخْصِيَّة الَّتِي تتعلَّق بإدارة المُنْشَأَة الصَّغِيرَة والبيئَة المُحِيطَة بها، وهِيَ تدور حول مَجْمُوعَة من الأَسَاسِيَّات العَامَّة لِنَجَاحِ المَشْرُوعَات، قبل أن يختتم الفَصْل أوراقه بِتَقْدِيم طائفة من النَّصائح للدُّوَل والأَشْخَاص من أجل تَجَنُّب الفَشَـــل وتَحْقِيق النَّجَاح في إِنْشَاء وإدارة المَشَارِيع الصَّغِيرَة تُعَدُّ بمثابة خارطة طَرِيق ناجعة للاستفادة الاقْتِصادِيَّة والاجْتماعِيَّة من ذَلِكَ القِطَاع الحَيَوِيّ الوَاعِد في تَحْقِيق الأَهْدَاف التَّنْمَوِيَّة لِلدُّوَلِ والمُجْتَمَعات.

1. أبو غزالة، محمد عبدالله. إِدَارَة المَشَارِيع الصَّغِيرة، دار المنهل للطباعة والنَشْر، القاهرة، 2015م، ص 55.

المَبْحَث الأَوَّل

تحليل السُّوق

يَحْتَاج أيّ مَشْرُوعٍ ناشـــئٍ للكثير من العَوامِل حتَّى يتحقّق له التَّوسُّع والاستمرار والنَّجَاح، ومن هَذِهِ العَوامِل الرَّئِيسَة: دِرَاسَة السُّوق الَّتِي تُساعِد مَالك المَشْرُوع على فَهْــم أذواق العُمَلاء حتَّى يتمكَّن من تهيئة المُنْتَج الخاصّ به بالطَّرِيقَة الَّتِي تُلبِّي حاجاتهم ورغباتهم، وكَذَلِكَ اكتشاف نِقَاط قُوَّة وضَعْف المُنَافِسِينَ والمَزَايَا والعيوب الخَاصَّـــة بمُنْتَجَاتهم أو خِدْمَاتهم الَّتِي تُطْرَح في السُّـــوق، وكَيْفَ يُمْكِنه التَّمَيُّز عليهم، واستقطاب المَزِيد من العُمَلاء.

ويُسَـــاعِد تَحْلِيل السُّـــوق في مَعْرِفَة كافَّة التَّغْيِيرات المِهْنِيَّة الَّتِي قَد تطرأ علَى مجال المَشْرُوع، وإعطاء مُؤَشِّر جَيِّد حول الاتِّجَاهات الحاليَّة والمُسْـــتَقْبَلِيَّة للعامِلِينَ في هَذِهِ الصِّنَاعَـــة، أو هَذَا النَّوْع من الإِنْتَاج، وهُوَ ما يُمَكِّن صَاحِب المَشْرُوع من اتِّخَاذ القَرَار المُنَاسِب حول ما يَجِب عَلَيْهِ القيام به، وهَذَا الأَمْر يكُون مُفِيدًا جدًّا بِالنِّسْبَة لِأَصْحَابِ المَشْرُوعَات الجَدِيدَة في الأَسْـــوَاق؛ إذ يُوفِّر لَهُم مَيْزَة اسْتِرَاتِيجِيَّة ووضعيَّة جَيِّدَة بَيْنَ مُنَافِسِيهم؛ من خِلال الاستغلال الأَمْثَل للمعلومات والتقارير الَّتِي يُقدِّمها التَّحْلِيل(1).

ومن ثَمَّ يُمكن القول: إنَّ تَحْلِيل السُّوق هُوَ إجراء دِرَاسَة كاملة لِلسُّوقِ الَّذِي سَيَتِمّ فيه إِنْشَـــاء المَشْرُوع الصَّغِير، وتَحْلِيل عَوامِل العَرْض والطَّلَب، ودِرَاسَة خَصَائِص ومَزَايَا المُنْتَج الَّذِي سَيَتِمّ تقديمه، وكَذَلِكَ مَعْرِفَة المُسْتَهْلِك بدِقَّة، ومدَى حاجته للمُنْتَج المُقَدَّم في المَشْرُوع الصَّغِير، وأيضًا تَحْلِيل المُنَافِسِينَ والأَدَوَات الَّتِي يملكونها، أيْ: إنَّ دِرَاسَة

1. Nale, M. The Importance of a Market Analysis. 5 October 2020, Retrieved 11 April 2020, from https://bit.ly/2xoDGL7

السُّـــوق هِيَ تَقْييم أَوَّليّ للمَشْرُوع ذاته وفكرة العَمَل ومدَى قبولها في البِيئَة المُحِيطَة وبين الجُمْهُور المُسْتَهْدَف(1).

خُطُوَات تَحْلِيل السُّوق

يتكوَّنُ تَحْلِيل السُّوق من أربع مراحل، هي:

1. **نظرة عَامَّة علَى مجال عمل المَشْرُوع:** تَشْـــتَمِلُ علَى وصْفِ الحالة الحاليَّة مجال العَمَل، ومكانةِ هَذَا المَجَال في السُّوق.
2. **تحليل السُّـــوق المُسْـــتَهْدَفة:** وتَتَضَمَّن مـــن هم العُمَـــلاء الفِعْلِيُّون؟ عددهم واحتياجاتهم، وصْف التَّرْكِيبَة السُّكَّانِيَّة الخَاصَّة بهم.
3. **تحليل البِيئَة الخَارجِيَّة المُحِيطَة بالسُّوق المُسْتَهْدَفة:** ويُقصد بِهَا العَوامِل الَّتي تُؤَثِّر سلبًا أو إيجابًا علَى حركة السُّوق، وهِيَ العَوامِل السِّيَاسية والاقْتِصاديَّة والاجْتِماعِيَّة والتّكْنُولُوجِيَّة.
4. **تحليل المُنَافَسَة:** تَتَناوَل وصْف مَواقع المُنَافِسينَ، ونقاط قُوَّتهم وضَعْفِهم.
5. **التَّسْـــعِير والتَّوَقُّعَات:** تُساعِد هَذِهِ المَرْحَلَةُ في تَحْدِيد وضْعِ المَشْرُوع في السُّوق، والتَّنَبُّؤ بالجُزء الَّذي يأمل مَالِكُ المَشْرُوع في الحُصُول علَيْهِ من السُّوق.

وقبل التَّطرُّق لكُلِّ مَرْحَلَة بمزيدِ من التَّفْصِيل، يَجِب التذكير هُنَا بأنَّ إجراء تَحْلِيل قَوِيّ لِلسُّوقِ لا يُعدّ تَطْوِيرًا لخُطَّة العَمَل، بل هُوَ خطوة رَئِيسَة تساعد في بناء اسْتِراتِيجِيَّة أَكْثَرَ ذكاءً لامتلاك المَعْرِفَة المُتَعَمِّقَة بالسُّوق، وتَطْوِير المُنْتَجَات والخِدْمَات وتنمية الأَعْمَال النَّاشِئَة.

أَوَّلًا: نظرة عَامَّة حول مجال العَمَل "الصِّنَاعَة" Industry Overview:

في هَـــذِهِ الخُطْوَة يُنَاقِش مَالِك المَـــشْرُوع وصْفَ مجال العَمَل، أو نوع الصِّنَاعَة الَّتِي يَخوضُهـــا؛ أيْ: تَحْدِيد مَقايِيس الصِّنَاعَة الرَّئِيسَـــة، مثل: الحَجْم والاتِّجَاهات والنُّمُوّ المُتَوَقَّع، ويُنَاقِش كَذَلِكَ الاتِّجَاه الَّذِي سيَخوضُه فِيهَا من خِلال مَشْرُوعه المُحْتَمَل.

---

1. الموسوي، محمد طاهر. ما أهميَّة دِرَاسَة السُّوق قبل إطلاق المُنْتَج، موقع أكاديميَّة حسوب، 24 أغسطس 2016م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 27 مارس 2019م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://goo.gl/nKo2kE

وصناعة البحوث والتَّحْلِيل تَخْتَلِف تمامًا عن أبحاث السُّـــوق، فعند البَحْث عن مجال عملٍ ما، يكُون التَّرْكيز حينئذ علَى جَمِيع الأَعْمَال التِّجَارِيَّة والمَشَارِيع القَائِمَة في هَذَا المَجَال تحديدًا، أمَّا أبحاث السُّوق فتَتَنَاوَل مَعْلُومَات عن العُمَلاء وغيرها من المَحاوِر. وتكمُـــن أهَمِّيَّة هَذِهِ المَرْحَلَة في أنَّها تبثّ الثِّقَة لدَى المُسْـــتَثْمِرِينَ المُحْتَمَلين بأنَّ رَائِد الأَعْمَال يمْتَلِك نظرة واعية شَامِلَة علَى هَذِهِ الصِّنَاعَة وعلَى دراية وثيقة بالسُّوق الَّتِي يعمل فيها، وأنَّه يَتَفَهَّم جَيِّدًا مجال العَمَل وطَبِيعَة المُنَافَسَة، ومن ثَمَّ يكُون جديرًا بثِقَتِهم وأَمْوالِهم، فتَحْلِيل السُّوق هُوَ جزء مُهِمّ من خُطَّة العَمَل، فإذا ما رَغِبَ مَالِك المَشْرُوع في التَّقَـــدُّم بطلب للحُصُولِ علَى قرضٍ تِجَارِيّ، فعليه حينها أن يُظهر للمصرف خُطَّة أَعْمَال مُمَيَّزَة وتَحْلِيلًا دقيقًا لِلسُّوقِ.

وفي الوَقْت ذاته يُساعِد تَحْلِيل السُّوق مَالِك المَشْرُوع علَى فَهْم هل سَيَكُونُ هُنَاكَ مَزِيدٌ من الطَّلَب علَى مُنْتَجَاته أو خِدْمَاته في المُسْتَقْبَل ومدَى تَنَافُسِيَّة هَذِهِ الصِّنَاعَة، فعلَى سَـــبِيل المثال، إذا كَانَ المَشْرُوع مَطْعَمًا لتقديم الوَجَبَات الجاهزة، فسيَحْتَاج صاحبه لأن يفهـــم الاتِّجَاهات الأكبر لتناول الطعام في الخارج؛ هل النَّاس يَتَنَاوَلون الطعام أَكْثَر وأَكْثَر بمرور الوَقْت؟ أو هل من المُحْتَمَل أن يَتَقَلَّص السُّوق؟ نظرًا لأنَّ المُسْتَهْلِكِينَ يستفيدون من خِدْمَات توصيل مُنْتَجَات إلَى البيوت؟

وتَشْـــتَمِل هَـــذِهِ الخُطْوَة علَى تَحْلِيـــل حاجة السُّـــوق Market Needs، أيْ: معرفة احْتِيَاجَات السُّـــوق والتَّعَرُّف الدَّقِيق علَى كافَّـــة تَفَاصِيل دَوَافع الطَّلَب علَى المُنْتَج أو الخِدْمَة الجَدِيدَة، فعلَى سَـــبِيل المثال: عند رغبـــة عَمِيل ما في شراء القَهْوَة الجاهزة Takeaway coffee، فإنَّه في غالبيَّة الأحوال سَـــيُفَضِّل شراءها من أحد فروع سِلْسِلَة متاجر شـــهيرة بدلًا من شرائها من أيّ مَقْهًى آخر مُجاوِر؛ وذَلِكَ لأنَّه يَحْتَاج لتَذَوُّق مُنْتَج مُتَطابِق لما تَمَّ تجربته من قَبْلُ في الفروع الأخرَى للسلسلة ذاتها، رغم أنَّ القَهْوَة الَّتِي رُبَّمَا يشـــتريها من سِلْسِلَة متاجر شهيرة لَيْسَت بالضَّرُورَة أَفْضَل من القَهْوَة في المقهَى المستقلّ المُجاوِر.

ويَزْداد هَذَا الدَّافع بروزًا إذا لم يكن الشَّـــخْص مـــن المنْطَقَة الَّتِي يوجد فِيهَا المقهَى المُسْتَقِلّ؛ لأنَّه ببساطة لا يعرف قيمة القَهْوَة الَّتِي يُقدِّمها هَذَا المقهى، بَيْنَمَا يعلم جَيِّدًا أنَّ القَهْوَة الخَاصَّة بالسلسلة الشهيرة سَتَكُونُ مُطَابِقَة تمامًا لأيِّ قهوة تُقدَّم في باقي فروع السلسلة، ومن ثَمَّ فإنَّ معظم العُمَلاء أثناء التَّنَقُّل يشترون القَهْوَة من السلاسل بدلًا من المَقاهِي المُسْتَقِلَّة.

هـــذه المَرْحَلَة أيضًا هِيَ الأَكْثَر مُلاءَمة لوضع الميزة التَّنَافُسِـــيَّة للمَشْرُوع أو مُنْتَجَاته وخِدْمَاته دون ذكر ذَلِكَ بِشَكْلٍ صريح، وسيتكامل ذلك مع الخُطُوَات التَّالِيَة من خُطَّة العَمَل، الَّتِي سَـــوْفَ تَتَنَاوَل المُنَافِسِينَ ومَواطِن القُوَّة والضَّعْف لديهم، ولإبراز المَزَايَا التَّنَافُسِـــيَّة بقُوَّة يمكِن تَسْلِيط الضَّوْء في هَذِهِ المَرْحَلَة علَى بَعْض بَرَامِج التَّشْغيل الَّتِي لم يُرَكِّز عَلَيْهَا المُنَافِسُونَ.

علَى سَبِيل المثال، إذا كَانَ المَشْرُوع النَّاشِئ مقهًى مُسْتَقِلًّا مُحاطًا بفروع سَلاسِل القَهْوَة الشَّهِيرة، وكما سَبَقَ أن ذكرنا: يُعدُّ تطابق المُنْتَج هُوَ الدَّافع للأشخاص المتنقِّلين لشراء القَهْوَة السَّرِيعة من أحد فروع السَّلاسِل، لكن رُبَّمَا يكمُن دافع آخر لطلب القَهْوَة من المقهَى المستقِلّ هُوَ دافع "المَكَان" أي: إنَّ هَذَا المقهَى هُوَ الأَكْثَر مُلاءَمة لِلِقَاء الأصدقاء من حَيْثُ المســـاحة أو الدِّيكور أو خِدْمَـــات الإنترنت المجانيّ وغيرها، ومن ثَمَّ يكُون المَشْرُوع قَد قدَّم ميزة مُتَفَرِّدَة علَى مُنافِسِـــيه، وعند تَحْدِيد اسْتِراتِيجِيَّة العَمَل سَيَتِمّ إِيضَاح أنَّ التَّرْكيز سَـــيكُونُ علَى السُّكَّان المَحَلِّيِّينَ الَّذِينَ يبحثون عن مكان للالتقاء فيه مع أصدقائهم بَدَلًا من تَنَاوُل القَهْوَة الجاهزة، وأنَّ عامل التَّمَيُّز للمَشْرُوع الجَدِيد سَيَكُونُ الأَصالة وأَجْواء المَتْجَر المَحَلِّيَّة ولَيْسَ المُنْتَج ذاته.

كـــما تَتَضَمَّـــن النَّظرة الفاحِصَّـــة علَى الصِّنَاعَـــة تَحْلِيل رِبْحِيَّة السُّـــوق Market Profitability، فالدَّافع وراء معظم الشَّرِكَات النَّاشِـــئَة للدُّخُول في مجال العَمَل هُوَ تَحْقِيـــق الرِّبْح، أو بعبارة أخرَى: هِيَ شَرِكَات تُحفِّـــز الرِّبْح من خِلال إقناع العُمَلاء بأهَمِّيَّة مُنْتَجَاتهم أو خِدْمَاتهم.

لذلك قبل الدُّخُول في عمل تجاريّ ناشئ، يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال لِتَحْلِيل رِبْحِيَّة السُّوق، فإذا ما كَانَت السُّـــوق تَتَمَتَّع برِبْحِيَّة جَيِّدَة، فإنَّ نســـبة نَجَاح المَشْرُوع تَكُون مرتفعة، وخلاف ذلك، سَيَكُونُ مَضْيَعَة للوقت ورَأْس المَالِ.

ثَانِيًا: السُّوق المُسْتَهْدَفة Target market:

تُعَـــدُّ هَذِهِ المَرْحَلَة الجزء الأَكْثَر أهَمِّيَّة في تَحْلِيل السُّـــوق، ويُقصَـــد بِهَا مَعْرِفَة نوع العُمَلاء الَّذِينَ يستهدفهم المَشْرُوع النَّاشِئ دَاخِل السُّوق، وتَحْلِيل خَصَائِص المُسْتَهْلِكِينَ وتَفْضِيلاتِهم في هَذَا النَّوْع من المُنْتَجَات والاحْتِيَاجَات الَّتِي يَسْـــعَوْن للحُصُولِ عَلَيْهَا، فتَتَضَمَّن هَذِهِ الخُطْوَة التَّرْكيز علَى الجَانِب النَّوعيّ أَكْثَرَ من التَّحْلِيل الرَّقْمِيّ لِلسُّوقِ، وذَلِكَ من خِلال تَحْلِيل دَوَافع العُمَلاء "الشَّـــخْصِيَّة والاجْتماعِيَّة والمَادِّيَّة" لِطَلَبِ المُنْتَج أو الخِدْمَة، والقُدْرَة على تَطْوِير مُنْتَجَات تُنَاسِـــب احْتِيَاجاتِهم ورَغَباتِهم، لِذَلِكَ من الأَفْضَل لمالِك المَشْرُوع الصَّغِير تَقْسِيم السُّوق إلَى شَرَائح مُخْتَلِفَة من العُمَلاء، والتَّرْكِيز علَى تلبية احْتِيَاجَات قطاعات مُعَيَّنَة فَقَطْ من الجُمْهُور المُسْتَهْدَف.

علَى سَـــبِيل المثال؛ إذا كَانَ المَشْرُوع الجَدِيد لبَيْع المُجَوْهَرات فيمكِن للمالِك أن يُرَكِّز إما علَى الشَّرِيحَة العُلْيَا من العُمَلاء "من ذَوِي الدَّخْل المُرْتَفِع"، أو الشَّرِيحَة السُّـــفْلَى "من ذَوِي الدَّخْل المُنْخَفِض"، وستكون هَذِهِ الخُطْوَة مُناسِبَةً للغَايَة خَاصَّةً عِنْدَمَا يكُون لِلسُّـــوقِ شَرَائِح مختلفة، ولكلّ مِنْهَا دَوَافع واضحة لطَلَبِ المُنْتَج ذاته، وفي هَذَا المثال؛ إذا ما اختار المالك الشَّرِيحَة السُّفْلَى فإنَّه يكُون بذلك قَد اختار تَقْدِيم جَوْدَة مُتَوَسِّطَة للمُنْتَج مقابل قيمة مُنْخَفِضَة نِسْـــبِيًّا، أو أن يختار اسْتِقْطاب الشَّرِيحَة العُلْيَا بمُنْتَجَات ذات تفرُّد وذوق رفيع.

ويَتَضَمَّن تَحْلِيل السُّوق ما يلي:

- **حَجْم السُّـــوق Market size:** مَنْهَج العَمَل الَّذِي سيتبنَّاه مَالِك المَشْرُوع النَّاشِئ ســـيَعْتَمِد بدرجةٍ كَبِيرَة علَى تَقْيِيم حَجْم السُّـــوق المُسْتَهْدَفة من المُنْتَج أو الخِدْمَة الَّتِي سيُقدِّمها، ويَخْتَلِف قياس حَجْم السُّوق كليّةً عن قياس حَجْم الصِّنَاعَة، الَّذِي

غالبًا ما يَتِمّ بِاسْتِخْدَام القيمة المَادِّيَّة لهذا السُّوق، لكن يُقْصَد بحَجْم السُّوق عدد العُمَلاء المُحْتَمَلين للمُنْتَج أو الخِدْمَة الجَدِيدَة

- **تحديد التَرْكِيبَة السُّكَّانيَّة والتَّوْزِيع Demographics and Segmentation:**

يُقصـــد بهذه الخُطْوَة تَحْدِيد عدد العُمَـــلاء المُحْتَمَلِين من خِلال تَحْلِيل التَّرْكِيبَة السُّكَّانِيَّة لهم في السُّوق المُسْتَهْدَفة وكيفيَّة توزيعها، وتَتَضَمَّن وصْف عُمر العَمِيل وجِنْسِه ومستوَى تعليمه ومُعَدَّل دَخْلِهِ، وغيرها من العَوامِل الَّتِي تُساهِم في تكوين صُورَة شَامِلَة عن العُمَلاء المُحْتَمَلِين.

فـــإذا كَانَت خُطَّة العَمَل تَخُصّ مَتْجَرًا صغيرًا أو مَطْعمًا، فمالِك المَشْرُوع سَـــيَكُونُ بحاجة لاتِّبَاع نَهْج مَحَلِّيّ في محاولة تَقْيِيم السُّوق حول مَتْجَرِه والمُنْتَج الَّذِي سَيُوَفِّرُه والعُمَلاء المُحْتَمَلِين، أمَّا إذا كَانَت خُطَّة العَمَل تخصّ سِلْسِلَة مطاعم، فَهُوَ إذن بحاجة لتَقْيِيم حَجْم السُّوق وتَحْدِيد التَّرْكِيبَة السُّكَّانِيَّة علَى المستوَى الوَطَنِيّ(1).

ويمكن تَحْلِيل الكَثِير من المَعْلُومَات المَنْشُـــورة حول حَجْم السُّوق والاسْتِفَادَة من هَذِهِ البَيَانَات في تَحْدِيد حَجْم السُّوق الخَاصّ بالمُنْتَج الَّذِي ينوي إنتاجه من خِلال مَشْرُوعه الصَّغِير، وعادةً ما تكون هَذِهِ البَيَانَات مُتَاحَة علَى المواقع الرَّسْمِيَّة للوزارات المختصَّة بالمُنْتَجَـــات، ويُمْكِـــن لِصَاحِب المَشْرُوع من خِلال هَذِهِ الخُطْـــوَة التَّعَرُّف علَى حَجْم الاسْتِهلاك العامّ من هَذَا المُنْتَج، وحَجْم العَجْز، وما يَحْتَاجه السُّوق من كَمِّيَّات.

نسُوق هُنَا مثالًا لفهم هَذِهِ الخُطْوَة: تَخَيَّلْ أنَّ لدَى أحد رُوَّاد الأَعْمَال فُرْصَة لافتتاح مَتْجَر في المدينة (أ) أو في المدينة (ب)، وكَانَت نتائج تَقْيِيم حَجْم السُّوق كالآتي:

المدينة	(أ)	(ب)
قيمة السُّوق	200 مليون جنيه إسترلينيّ	100 مليون جنيه إسترلينيّ

1. How to do a market analysis for a business plan. [Blog]. Retrieved from https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/market_analysis_for_business_plan

المدينة	(أ)	(ب)
العُمَلاء المُحْتَمَلون	عَمِيلان فَقَطْ "شركتان كبيرتان"	1000 عَمِيل "1000شركة صغيرة"
المُنَافِسُونَ المُحْتَمَلون	منافسان فقط	10 مُنَافِسِينَ

فعلَى الرَّغم من أنَّ المدينة (ب) تبدو أَكْثَر تَنَافُسِيَّة من المدينة (أ) لاشتمالها على10 مُنَافِسِينَ مقابل 2 في الثَّانية، وفرصة أصغر في قيمة السُّوق (100 مليون جنيه إسترلينيّ مقابل 200 جنيه إسترليني في المدينة أ)، فإنَّها تملك 1000 عَمِيل مُحْتَمَل، وسَتَكُونُ بذلك في الوَاقع سُوقًا يُمْكِن الوُصُول إِلَيْهَا أَكْثَرَ من المدينة (أ) حَيْثُ تَمْلِك فَقَطْ عَمِيلَيْن مُحْتَمَلَيْن.

- **الموقع Location: أي: تَحْدِيد محلّ تمَركُز العُمَلاء المُحْتَمِلين للمَشْرُوع النَّاشِئ، وذِكْر أماكنهم بدِقَّة في تَحْلِيل السُّوق.**
- **التوجُّهات والقِيَم والاهتمامات Psychographics: تَتَضَمَّن وصْف تفضيلات العَمِيل المُحْتَمَل واهتماماته، وذَلِكَ من خِلال تَحْلِيل أُسْلُوب حياته ومواصفاته الشَّخْصِيَّة ومنظومة القِيَم المُجْتَمَعيَّة والدِّينيَّة الَّتي نشأ عَلَيْهَا.**
- **الاتِّجَاهات السُّلوكيَّة Behaviors: هَذَا هو في الأَسَاس امتداد لبعض المَعْلُومَات الخَاصَّة بالمحور السَّابِق؛ لأنَّه يتضمَّن شرحًا تفصيليًا لكيفيَّة تَسَوُّق العُمَلاء المُحْتَمَلين ودَوافِعهم للشِّرَاء.**
- **الاتِّجَاهات العَامَّة Trends: اتِّجَاهات السُّوق هِيَ جزء مُهِمّ من التَّحْلِيل، فتُساعِد مَعْرِفَة الاتِّجَاهات في تَحْدِيد نوع المُنْتَج الَّذي سيُقدِّمه المَشْرُوع الجَدِيد، وما هُوَ الشَّيْء الَّذي يُعْجَب به العُمَلاء؟ كم هم علَى استعداد للإنفاق؟ ما هِيَ الاتِّجَاهات الأخرَى الَّتي قَد تَجْذِب انْتِباهَهم؟**

من ناحية أخرى، يُمْكِن أن تَتَغَيَّر اتِّجَاهات السُّـــوق بَيْن يوم وليلة وســلوك العُمَلاء يتغيّر دائمًا معها، فيَتَأَثَّرُونَ تَبَعًا لتَغَـيُّر المُنْتَجَات أو الخِدْمَات وتَطَوُّرها، وكَذَلِكَ تَبَعًا للاتِّجَاهات العَامَّة بشـأن هَذِهِ المُنْتَجَات، فإذا ما لاحظ مَالك المَشْرُوع أيّ اتِّجَاهات عَامَّة؛ إيجابيَّة أو سَـلْبيَّة، تِجَاه المُنْتَجَات المُماثِلَة للمُنْتَجَات الَّتِي ينوي تقديمها، يَجب عَلَيْهِ تَدْوينها بالتَّفْصِيل وتَحْليلها بدِقَّة للاستفادة فيما بعد من نَتَائِجها، فهذا يُمْكِن أن يكُون فُرْصَة لتَطْوِير عمله وتَجَنُّب الفَشَل.

ومن المفيد للغَايَة التحدُّث للعُمَلاء المُحْتَمَلِين عبر العَدِيد من الطُّرُق، مثل: الاسْتِبْيانات أو التَّوَاصُـل معهم عن طَرِيق البريد الإلِكْتِرُونِيّ، أو عـن طَرِيق الهاتِف بالاتِّصَال المُباشِر؛ حَيْثُ تُعَدّ التَّغْذِية العَكْسِـيَّة من أهَمّ الأُمُور لِصَاحِب المَشْرُوع سواءً قَبْلَ البَدْء فيه أو بعد العَمَل، وهِيَ تُتِيح لِصَاحِبِ المَشْرُوع التَّعَرُّف علَى حاجات المُسْتَهْلِكِينَ وطَرِيقَة تَلْبِيَتِها.

ثالثًا: تَحْلِيل البِيئَة الخَارِجِيَّة المُحِيطَة بالسُّوق المُسْتَهْدَفة PEST:

تحليل بيسـت PEST هُوَ مراجعة شَـامِلَة للعَوامِل الخَارِجِيَّة المُحِيطَة بسُـوق عمل المَشْرُوع(1)؛ السِّيَاسيَّة والاقْتِصاديَّة والاجْتِماعِيَّة والتّكْنُولُوجِيَّة، ما يُساعِد مالِكَه علَى تَحْدِيد العَوامِل الَّتِي ستُؤَثِّر علَى أدائه إيجابًا أو سَلبًا، ومَعْرِفَة الأَنْشِطَة الَّتي تُؤَثِّر علَى قراراته التِّجارِيَّة الَّتِي سَيَتَّخِذُهَا فيما بعدُ، والتَّخْطِيط الجَيِّد للعَمَل.

ويُطلق عَلَيْهِ بيست PEST اختصارًا للأحرف الأولَى منه، العَوامِل (السِّيَاسة/Political) و(الاقْتِصاد/ Economical) و(المُجْتَمَـع/ Social) و(التِّقَنِيَّة/ Technological)، **وتضمّ هَذِهِ العَوامِل الآتي:**

- **العَوامِل السِّيَاسية Political:** ويُقصد بِهَا تَأْثِير الحالة السِّيَاسية العامة السَّائِدَة في بِيئَة عمل المَشْرُوع؛ مثل مدَى سـيادة القانون ومدَى التَّأْثِير الَّذِي تمارسـه

1. "تحليـل بيسـت، تحديد الفُرَص والتَّهديدات"، موقع النَّجاح، 8 نوفمـبر 2018م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 1 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/8UroY

الحُكُومَة عــلَى بِيئَة الأَعْمَال، والتَّشْريعات الرَّاهِنَــة والمُتَوَقَّعَة الخاصَّة بمَجال المَشْرُوع علَى وجه التَّحْديد، الَّتِي قَد تَتَعلَّق بقوانين الضَّرائِب أو الأجور أو الملكيَّة الفِكْرِيّة، ومدَى انتشــار الوساطة وصور الفَســاد والإِجْرَاءَات القَانُونِيّة الَّتي تَتَصَدَّى لها، ومدَى وُجُود قوانين تُدعِّم عَمَلَ المَشْرُوع وغيرها.

- **العَوامِــل الاقْتِصادِيَّة Economical Factors:** وتُوجَّه الاعْتِبَارات الاقْتِصادِيَّة في المقام الأَوَّل إلَى تَحْلِيل وضع البِيئَة الاقْتِصادِيَّة السَّائِدَة في بلد المَشْرُوع، مثل: مُعدَّل الفَائِدَة، وســعر التَّبادُل، ومُعدل التَّضَخُّــم، ومُؤَشِّرَات النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ وغيرها، ما يُســاعِد علَى تَقْيِيم تَكْلِفَة المُنْتَــج وتَحْدِيد الطَّلَب عَلَيْهِ وفرص النُّمُوّ والتَّوَسُّع المُسْتَقْبَلِيّ.
- **العَوامِــل الاجْتماعِيَّــة Social Factors:** تَشْــمَل هَذِهِ العَوامِــل الاعْتِبَارات الدِّيمُوغْرافِيَّة والثَّقَافِيّة للفئة المُسْــتَهْدَفة، مثل: حَجْم النُّمُوّ السُّــكَّانيّ والتَّوْزِيع الدِّيمُوغْــرافِيّ وخَصائِص العُمَــلاء الفِكْرِيَّة والتَّعْليميــة، ومُيُولهم ورَغَباتهم واحْتِياجَاتهــم، وسُــلُوكهم الوَظِيفيّ وغيرها. فمثل هَذِهِ العَوامِل تُسَــاعِد رَائِد الأَعْمَال عــلَى اختبار حاجات عُمَلائه وتَحْدِيد المَعَايِــير الَّتي تجعلهم يُفَضِّلون مُنْتَجه علَى مُنْتَجَات المُنَافِسِينَ.
- **العَوامِل التّكْنُولُوجِيَّة Technological Factors:** وتَشْتَمِل علَى العَوامِل التِّقْنِيَّة المُتَاحَة في بِيئَة عمل المَشْرُوع وأَثَرِهَا علَى أنشــطته وخططه المُسْتَقْبَلِيَّة، وبما أَنَّ التِّكْنُولُوجْيَا في تَغُيُّرٍ مُسْــتَمِرّ، وغَالِبًا ما تدفع الابْتِــكارات كُلّ صِنَاعَة للأمام، فإِنَّ العُمَلاء دَائِمًا ما يميلــون إلَى هَذَا التَّغَيُّر والتَّجْديد، ولذلك يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال أن يَضَع في اعتباره العَوامِل المُتَعَلِّقَة بالتَّحْدِيثات التّكْنُولُوجِيَّة في نِطَاق عمــل المَشْرُوع والآلِيَّات المُتَاحَة لتَحْقِيق التَّجْديد والابْتِكار في المُخْرجَات، ومدَى القُدْرَة علَى التَّشْــغيل الآلي ونَشْر الابْتِكار وتَغْيِيرات البِنْيَة التَّحْتِيَّة وغيرها، فكل هَذِهِ الاعْتِبَارات جديرة بالاهتمام في هَذِهِ الفئة.

رابعًا: تَحْلِيل المُنَافَسَة Competitor Analysis:

تَحْلِيل السُّــوق لا يكْتَمِل دون تَحْلِيل ظُرُوف المُنَافَسَــة، والهَدَف من هَذِهِ الخُطْوَة هُوَ إعطاء نظرة عادلة للمُنَافِسِــينَ المُحْتَمَلِين للمَشْرُوع النَّاشِــئ، فبالإِضَافَة إِلَى أَهَمِّيَّة ذلــك في مَعْرِفَة الأَعْمَال التِّجَارِيَّة الأخــرَى الَّتِي تتنافس مع المَشْرُوع الجَدِيد، فإنَّه يُوفِّر أيضًا تَحْلِيلًا جَيِّدًا لوضع المُنَافِسِــينَ في السُّــوق ونقاط القُوَّة والضَّعْف لَدَيْهِم أو لــدَى مُنْتَجَاتهم أو خِدْمَاتهم، الَّتِي يمُكِن الاسْــتِفَادَة منهــا في تَطْوِير المُنْتَجَات أو الخِدْمَــات ومَلْء الفجوات الَّتِي لم يُعالِجوهــا، وذَلِكَ بالتَّوازِي مع تَوْضيح الميزة التَّنَافُسِيَّة للمَشْرُوع الجَدِيد.

ويَتَضَمَّن تَحْلِيل المُنَافَسَة التَّطَرُّق لِهَذِهِ المَحاوِر:

1. **المُنافِسُــونَ المُباشِرون:** وهِيَ الشَّرِكَات الَّتِي تُقدِّم مُنْتَجَات أو خِدْمَات متشابهة جدًّا للمُنْتَجَات الجَدِيدَة، الَّتِي رُبَّمَا يشــتريها العُمَلاء المُحْتَمَلُون حاليًا من هَذِهِ الشَّرِكَات.
2. **المُنافِسُــون غير المُباشِرينَ:** وهِيَ الشَّرِكَات الَّتِي تُوفِّر حلولًا بديلة للمشكلة الَّتِي يُعالِجها المُنْتَج أو الخِدْمَة الجَدِيدَة، علَى سَبِيل المثال: تُعدُّ بَرَامِج التَّنْظِيم والجَدْولة عبر الإنترنت منافسًــا غير مُبَاشِر للشَّرِكَات الَّتِي تُنتج المذكرات الورقيَّة Paper planners والأوراق اللَّاصقة لتدوين الملاحظات.Sticky notes

ومن الوَسَــائِل الشــهيرة والنَّاجحة في إِجْرَاء التَّحْلِيل هِيَ تَقْيِيم المُنَافِســينَ بِحَسْب العَوامِل الرَّئِيسَــة المُؤَثِّرة على الطَّلَب في السُّوق، مثل: سِعْر المُنْتَج أو الخِدْمَة، والجَوْدَة المُقَدِّمَة، والخِدْمَات الإضافيَّة، وعدد المُوَظَّفين، والمَبِيعَات، والأَرْبَاح وما إِلَى ذلك، ومِن ثَمَّ المقارنة بَيْن النَّتَائِج ومَعْرِفَة خَصَائِص كُلّ منافس علَى حِدَّة.

ويُمكِن القول: إنَّ أَفْضَل طَرِيقَة للبحث عن المُنَافِسِينَ هِيَ التحدُّث للعُمَلاء المُحْتَمَلِين، وســؤالهم عَمَّا يَشْتَرُونَه حاليًّا، وما هِيَ الحلول البديلة الَّتِي يستخدمونها لحلّ المُشْكِلَة الَّتِي يحلّهــا المُنْتَج أو الخِدْمَة الجَدِيدَة، وكَذَلِكَ مراقبة المُنَافِســينَ جَيِّدًا، وذَلِكَ من خِــلال التَّعرُّض لمَواقِعِهم الإِلِكْتِرُونِيَّة وصفحاتهم عــلَى مواقع التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ

ومتابعـــة المَعْلُومَات الخَاصَّة بهم، الَّتِي يَنْشُرونهـــا، ومتابعة آراء النَّاس في المُنْتَجَات الَّتِي يُقدِّمُونها، وأســـعار مُنْتَجَاتهم، وتَتَوَفَّر هَذِهِ المَعْلُومَات من خِلال خِدْمَة Google alerts، وهِيَ أداة أو خِدْمَة وفَّرتها جوجل بهَدَف إرســـال الرســـائل الإلِكْتِرُونيَّة لك حول المُنَافِســـينَ وحول المَـــشْرُوع الَّذِي تبحث عَنْه علَى جوجل، كَـــمَا أَنَّه تُوجَد أداة إلِكْتِرُونِيَّـــة أخرَى هِيَ أداة Website grader وهِيَ أداة تُتِيح للمســـتخدم تَقْيِيم أداء الموقع الإلِكْتِرُونيّ الخَاصّ به مُقَارَنَة بالمُنَافِسِينَ له.

كذلك من المُهِمّ للغَايَة تَحْلِيل البَيَانَات المنشـــورة؛ حيث يَجِـــب علَى صَاحِب المَشْرُوع متابعة التقارير الدَّوْرِيَّة الَّتِي تُنْشَر علَى المَوَاقِع الإلِكْتِرُونِيَّة الرَّسْمِيَّة في مجال عمله أو تقارير وأرقام تَخصُّ المُنَافِســـينَ وتَحْلِيل هَذِهِ الأرقام، وتَحْلِيل البَيَانَات يُساعِد صَاحِب المَشْرُوع في تَحْدِيد نِقَاط القُوَّة والضَّعْف له وللمُنَافِسِينَ، ومن ثَمَّ مُعالجَة نِقَاط الضَّعْف لديه وتَطْوِيرها(1).

3. **نِقاط التَّفرُّد عن المُنَافِسِينَ:** أيّ مالِك مَشْرُوع نَاشِئ لا يريد أن يكُون صُورَة طبق الأصل من منافســـيه، لذلك يَجِب أن يُحدِّد نِقَـــاط اخْتِلاف شركته أو مُنْتَجِه أو خِدْمَته عَمَّا يُقدِّمه المُنَافِسون.

4. **العوائق الَّتِي تَحُول دون دخول السُّـــوق:** يشتمل هَذَا المِحْوَر علَى تَحْدِيد العوائق أَمَام الانخراط في السُّوق المُسْتَهْدَفة، ووصف أَنْوَاع الحِمَايَة المَوْجُودَة لدَى مَالِك المَشْرُوع لمنع الشَّرِكَات الجَدِيدَة من التَّنافس معه أو سرقة أفكاره.

وهنا يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال الإِجَابَة عن سؤالينِ مُهِمَّيْنِ للغَايَةِ هما: "ما الَّذِي يمنع أيّ شَخْص من افتتاح مَشْرُوع مُماثِل لنَشَاطك في السُّوق ذاتها، ويستحوذ علَى 50% من العُمَلاء المُسْتَهْدَفينَ؟" أمَّا الثَّاني فهُوَ "ما الَّذِي يجعلك تعتقد أنك ستنجح في مُحاوَلَة دُخول هَذَا السُّـــوق؟ (البَدْء فقط)"، وحينما يَجِيبُ عنهما سَـــيَكُونُ قَد تَنَبَّأ بالحَواجِز الَّتِي رُبَّمَا تُعيقه عن دخول السُّوق والاستمرار فيه.

1. Polaczyk, J. How to Do Market Research the Easiest Way | Success by LiveChat. 9 May 2016, Retrieved 11 April 2020, from https://bit.ly/3canyeX

ومن الأَمْثِلَة الَّتِي قَد تُعَدُّ عوائقَ رَئِيسَــــة يَجِب علَى مَالِك المَشْرُوع النَّاشِئ أخذها في الاعْتِبَار حِين وضع خُطَّة العَمَل وإجراء تَحْلِيل لِلسُّوق، هي: مُعَدَّلات الاسْتِثْمار المَطْلُوبَة للمَشْرُوع، الاحْتِياج للتّكْنُولُوجْيَا المُتَطَوِّرَة، تكاليف إِنْشَــاء العَلامَة التِّجَارِيَّة بما تَشْتَمِل عَلَيْهِ من تَكَالِيف التَّصْميم والتَّسْــوِيق الضَّخْمَة المَطْلُوبَة للوُصُولِ إلىَ مستوَى مُعيَّن من الاعْتِراف، وإجراءات التَّنْظِيم (التَّراخِيص والامْتِيَازات بِشَــكْلٍ خاصّ)، الوُصُول إلَى المَــوَارِد والفَوْز بالحصريَّة مع المُورِّدِينَ، والوُصُول إلَى قنوات التَّوْزِيع الحَصْرِيَّة، الموقع المُناسِب لمكان المَشْرُوع.

وتَسْــتَنِد المَعْلُومَات الخَاصَّة بهذه العَوامِل كافَّة علَى نوع العَمَل الَّذِي ســيَتْبَعُه مَالِك المَشْرُوع وفريق الإِدَارَة وطَبِيعَة العَلاقَات الَّتِي سيقيمها مع أَصْحَاب المَصْلَحَة "العُمَلاء/ المُسْتَثْمِرِينَ/ الشُّرَكاء/ المُورِّدِينَ/ وغيرهم".

خامسًا: التَّسْعِير والتّوَقُّعَات: Pricing and forecasting

تَتَضَمَّن الخُطْوَة الأَخِيرَة في تَحْلِيل السُّـــوق مَرْحَلَة مَعْرِفَة الأَسْعَار الخَاصَّة بالمُنْتَجَات أو الخِدْمَـــات الجَدِيدَة، ووَضْع تَوَقُّعَات لمُعَدَّلات المَبِيعَات، وذَلِكَ من أجل التَّنَبُّؤ بجزء السُّوق الَّذِي يُعتقد أنَّه يمْكِن الحُصُول عَلَيْهِ بِشَكْلٍ أَفْضَل.

وَيَجِب أوَّلًا أن يَتَأَكَّد مَالِك المَشْرُوع من أنَّ السِّعْر الخَاصّ بمُنْتَجَاته أو خِدْمَاته هُوَ أَكْثَر من تَكَالِيف تَصْنيعه وتَسْوِيقه، وبعد ذلك، يُفكِّر في الرِّسَالَة الَّتِي يبعثها السِّعْر للعُمَلاء المُحْتَمَلِينَ؛ لأنَّه عادةً ما يَرْبِطُ العُمَلاءُ الأَسْعَارَ المرتفعةَ بالجَوْدَة العالية.

وهنـــا إذا ما قرَّر مَالِك المَشْرُوع أنَّه يَتوجَّه للشَّرائـــح الأعلَى دخلًا من العُمَلاء، فإنَّه بحاجة للتَّأَكُّد من أنَّ الخُطَّة التَّسوِيقِيَّة تَعْتَمِد آليَّات تُشِير أيضًا إلَى أنَّ المُنْتَج أو الخِدْمَة المُقَدَّمَــة عَالِيَة الجَوْدَة بالفِعْل، ســواءً من حَيْثُ تَصْمِيـــم المُنْتَج أو العَلامَة التِّجَارِيَّة والشِّعار وتجربة خِدْمَة العُمَلاء وغيرها، فيجب أن تأتي الأَسْعَار المرتفعة بتجربة عَالِيَة الجَوْدَة أثناء عمليَّة المَبِيعَات بأكملها.

وعلَى النَّقِيض من ذلك، إذا ما اختار مَالِك المَشْرُوع مَيْزَة تَنَافُسِيَّة لمنتجه تقوم علَى السِّعْر المُنْخَفِض عن المُنَافِسِينَ، فيجب عَلَيْهِ التَّأكُّد من أنَّ الرَّسَائِل التَّسويقِيَّة وغيرها من العَوامِل سالفة الذِّكْر تبعث أيضًا بالرِّسَالَة ذاتها.

وبطبيعة الحال، يشمل تَحْلِيل الأَسْعَار تَحْلِيل السِّعْر المُتَداوَل علَى السِّلَع المُنْتَجَة في السُّوق، ودِرَاسَة سلوك هَذِهِ الأَسْعَار من حَيْثُ الاستقرار من عدمه، ولتَحْلِيل السُّوق مَنْهَجِيَّة وأدوات وطُرُق؛ لأنَّ الأَسْعَار يعتمد تَحْدِيدها علَى حَجْم العَرْض والطَّلَب دَاخِل السُّوق، ومن خِلال دِرَاسَة مضامين الأَسْعَار وحَجْم السِّلَع دَاخِل السُّوق يُمْكِن التَّنَبُّؤ بالسِّعْر المُسْتَقْبَلِيّ، ويعتمد المُحَلِّلُونَ علَى الرُّسُوم البَيَانِيَّة والخرائط والأشكال كتِقْنِيَّات يُمْكِن الاسْتِعَانَة بِهَا لدِراسَة حَرَكَة الأَسْعَار ومُؤَشِّرَاتها(1).

ويمْكِن القيام بتَحْلِيل فَنِّيّ لِلسُّوقِ، وذَلِكَ من كافَّة الزَّوايا، وأهمّها زاوية العَرْض والطَّلَب للمُنْتَجَات الَّتِي تُقدِّمها المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، والتَّحْلِيل الفَنِّيّ يُركِّز علَى متابعة حركة الأَسْعَار في الأَسْوَاق، والمقارنة بَيْنَ الأَسْعَار الَّتِي يُقدِّمها صَاحِب المَشْرُوع والأَسْعَار الَّتِي تُقدِّمها الشَّرِكَات المُنَافِسَة، ويُساعد التَّحْلِيل الفنيّ للأسعار أَصْحَاب المَشْرُوعَات علَى تَحْدِيد اتِّجَاهات الأَسْعَار قبل البَدْء في المَشْرُوع، وتَحْدِيد مستوَى السِّعْر للسِّلْعة المُسْتَهْدَف إنتاجُها، ويُساعِد كَذَلِكَ أَصْحَاب المَشْرُوعَات علَى اتِّخَاذ القَرَارَات الشِّرَائِيَّة، كَمَا يمُكن أن يُركِّز المُحلِّل علَى تَحْلِيل سُلوكيَّات المُسْتَهْلِك وتَحْلِيل أسباب سُلُوكيَّات الشِّرَاء المتكرِّرَة علَى مُنْتَج مُعَيَّن، والتَّرْكِيز علَى تَحْلِيل أسعار المُنْتَج يَعْكِس الكَثِير من الأنباء والمَعْلُومَات المُعلنَة وغير المُعلنَة(2).

1. كوكب الجميل، سرمد. المدخل إلَى الأَسْوَاق الْمَاليَّة، شَرِكَة دار الأكاديميُّون للنَشْر والتَّوْزِيع، (عمان-الأردن)، 2017م، ص 67.
2. الموسوي، حيدر يونس. المصارف الإسلاميَّة أدائها الماليّ وأثرها فِي سُوق الأوراق الْمَالِيَّة، دار اليازوري العلميَّة للنَّشْر (الأردن)، 2012م، ص 99-98.

وبمُجَرَّد أن يكُون لدَى مَالِك المَشْرُوع فِكْرَة مُحَدَّدَة عن السِّـــعْر الخَاصّ بمُنْتَجَاته أو خِدْمَاته الجَدِيدَة، حينئذ يُفَكِّر في المقابل المَادِّيّ المُناسِب الَّذِي يُتوقّع بَيْعُه، وهنا تفيد أبحاث الصِّنَاعَة الخَاصَّة بالمَرْحَلَة الأولَى من تَحْلِيل السُّوق في ذلك، فعلَى سَبِيل المثال: إذا كَانَ المَــشْرُوع مَتْجَرًا جَدِيدًا لبَيْع مُنْتَجَات البقَالَة، فمالِكُه بحاجة لمعرفة مقدار ما يُنْفِقــه العُمَلاء علَى مَتاجِر البِقالة في المَنْطَقَة، ويَجِب أن تعكس تَوَقُّعَاته جزءًا واقعيًّا من إِجْمَالِيّ الإنفاق في المَنْطَقَة علَى المُنْتَجَات الماثلة للمُنَافِسِينَ، فمن غير الوَاقِعِيّ أن يحصل المَشْرُوع علَى 50% من حِصَّة السُّوق خِلال عامه الأَوَّل.

ومع ذلك، لا يَجِب افْتِراض أنَّه يمكنه بِسُـــهُولَةٍ الحُصُول علَى نِسْـــبَة 1% من سُوق كَبِير جدًّا، فهذه النِّسْـــبَة رغم ضآلتها تُمَثِّل- علَى سَبِيل المثال- نَحْو 30 مليون دولار في سُوق ضَخْم يبلغ حجمه 3 مليارات دولار، ومن ثَمَّ تصبح هَذِهِ النِّسْـــبَة صعبة البلوغ، لَكِنَّهَا لَيْسَـــت مُسْتَحِيلة، فَقَطْ يَحْتَاج مَالِك المَشْرُوع لِفَهْم وتَوْضِيح كيفيَّة حصوله بالفِعْلِ علَى هَذَا الحَجْم من العُمَلاء.

كما تَتَضَمَّن هَذِهِ الخُطْوَة تَحْدِيد قنـــوات التَّوْزِيع Distribution Channels فَهِيَ مُهِمَّة جـــدًّا لِنَجَاحِ الأَعْمَال التِّجَارِيَّة، وبدونها لن يَكُـــون مَالِك المَشْرُوع قادرًا علَى تَوْصِيل مُنْتَجَاته أو خِدْمَاته إلَى العُمَلاء بِسُـــهُولَةٍ، ومن ثَمَّ تكوين صُورَة ذهنيَّة جَيِّدَة عن مدَى توافرها في الأَسْوَاق المُحِيطَة بهم، لِذَلِكَ تُصْبِح عاملًا كبيرًا في تَحْلِيل السُّوق وتَسْعِير المُنْتَجَات، ويشتمل تَحْلِيل قنوات التَّوْزِيع علَى تَحْدِيد مدَى توافرها وجَوْدتها، وإذا ما كَانَت تَحْتَاج إلَى تَطْوِير أم لا.

مَصَادِر البَيَانَات لِتَحْلِيلِ السُّوق

هناك الكَثِير من المَصَادِر الَّتِي يُمكِن الاعْتِماد عَلَيْهَا لجمع البَيَانَات المَطْلُوبَة في تَحْلِيل السُّوق، وتنقسم من حَيْثُ النَّوْع لمَصَادِر أَوَّلِيَّة ومَصَادِر ثانويَّة(1)، ومن الأَفْضَل لمالك

1. Smith, K. The Complete Guide to Market Analysis [Blog]. 16 November, Retrieved from https://www.brandwatch.com/blog/complete-guide-market-analysis/

المَـــشْرُوع الجَدِيد المَزْجُ بين هَذِهِ المَصَادِر، فكُلَّمَا تَنَوَّعَت المَصَادِر كَانَت الصُّورَة الَّتِي سَيُكَوِّنُها عن السُّوق أَكْثَر تفصيلًا ومَوْثُوقِيَّة، **ومن المَصَادِر الأَوَّلِيَّة:**

- **الدِّرَاسَات الاســـتقصائيَّة Surveys:** قَد تَكُون الدِّرَاسَة الاستقصائيَّة واحِدَة من أَكْثَر الوَسَـــائِل التَّقْلِيدِيَّة لجمع البَيَانَات حول السُّوق، ولَكِنَّهَا طَرِيقَة جَيِّدَة للغَايَةِ، وتَتَمَيَّز بِسُهُولَةِ الاسْتِخْدَام ودقَّة المَعْلُومَات وتَقْدِيم رُؤَى كَمِّيَّة لِتَحْلِيلِ السُّوق وفهم آراء المُسْتَهْلِكِينَ علَى نطاقٍ واسِع.
ويُمكِن إِجْرَاء المُسُـــوح بِشَكْلٍ شَخْصيّ أو عبر الهاتف أو عبر الإنترنت من خِلال الكَثِير من البَرَامِج الشَّـــهيرة مثل: Survey Monkey فَهُوَ علَى الأرجح برنامج الاستطلاع الأَكْثَر شهرة، لكنّ كُلَّ طريقة قَد تَنْطَوِي علَى شُبْهَة انْحِياز أو مُحَاباة يَجِب أخذُها في الاعْتِبَار عند تَحْلِيل البَيَانَات.
- **وِرَش العَمَل ومجموعات التَّرْكِيز Workshops and focus groups:** يمُكِن أن يُؤَدِّي إِدْخَال أَنْوَاع مُخْتَلِفَة من العُمَلاء في ورْشَة عَمَل واحِدَة إِلَى إثراء المَزيج البَحْثِـــيّ ببعض الأَفْكَار النَّوْعيَّة، وتتيح هَذِهِ الآليَّة طرح الأَسْـــئِلَة ذات النِّهايات المَفْتوحـــة والحُصُول علَى تصوُّرات العُمَلاء ووجهات نظرهم الأَكْثَر عمقًا وردود الفعل العاطفيَّة علَى العَلامَة التِّجَارِيَّة النَّاشِئَة أو مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها.
- **المُوَظَّفونَ Employees:** فَرِيق العَمَل في المَشْرُوع الجَدِيد هم الطَّرَف الوســـيط بَيْن مَالِك المَـــشْرُوع وعلامته التِّجَارِيَّة وبين العُمَلاء، لذلك يَجِب أن يكُون لدَى هَـــؤُلاء المُوَظَّفِينَ رُؤَى فريدة حول ما يُفَكِّر فيه العُمَلاء ونقله إِلَى مَالِك المَشْرُوع لوضعه في الاعْتِبَار عند إِعْدَاد دِرَاسَـــات السُّوق، كَذَلِكَ سَيَكُونُ لكُلّ من مَنْدُوبي المَبِيعَات ومُدِيري الحِسابات ومُساعِدي المَتاجِر الكَثِير من البَيَانَات المُهِمَّة بشأن باقي أَصْحَاب المَصْلَحَة "المُوَزِّعِينَ/ المُسْتَثْمِرِينَ/ المُورِّدِينَ/ وغيرهم"، الَّتِي يمُكِن أن تُضِيف إضافة جَيِّدَة إِلَى دِقَّة البَحْث النَّوْعِيّ لِلسُّوق.
- **بيانـــات المَبِيعَـــات وإدارة عَلاقَـــات العُمَـــلاء "CRM" Customer relationship:management and sales data** تُسَـــاعِد بَيَانَـــات المَبِيعَات والمَعْلُومَـــات الخَاصَّة بإدارة العَلاقَات مع العُمَلاء علَى دفع أبحاث السُّـــوق إِلَى

الأمام، علَى الرَّغْم من أن هَذِهِ البَيَانَات قَد تكُون موجَّهة بِشَـــكْلٍ رَئِيسٍ إلَى بِيئَة العَمَل الدَّاخِلِيَّة، ولَيْسَتْ مُرتَبِطَة بالسُّوق إلَى حدٍّ بَعِيد.

ومع ذلك، قَد يَكُون من الجَيِّد النَّظَر إلَى هَذِهِ البَيَانَات، واستكشـــاف مدَى نَجَاح المَشْرُوع، ونُمُوّ العَلامَة التِّجَارِيَّة ونُمُوّ حِصّتها في السُّوق، وقَد تَزِيد هَذِهِ البَيَانَات من عَوامِل النَّجَاح الرَّئِيسَـــة للمَشْرُوع النَّاشِـــئ من حَيْثُ عدد العُمَلاء وقنوات التَّوْزِيع وتوزيع التَّرْكِيبَة السُّكَّانِيَّة وغيرها.

- **وســـائل التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ Social media:** تَتَمَثَّل القُـــوَّة الكَبِيرَة للبيانات الاجْتماعِيَّـــة في المُرُونَة الَّتِي تُوفِّرها لرُوَّاد الأَعْمَال، وذَلِك عن طَرِيق السَّـــمَاح بتَجْمِيع البَيَانَات من خِلال التَّجارِب الشَّـــخْصِيَّة والاسْـــتِقْصاءات الإلِكْتِرُونِيَّة، فيُمْكِن إجراء تَحْلِيل تَنافُسِيّ لِلسُّـــوقِ من خِلال مَجْمُوعَة من التِّقْنِيَّات، بما في ذَلِكَ قِياس الاتِّجَاهات ذات الصِّلَة Trends الَّتِي لا تُسَـــاعِد فقط في فَهْم اتِّجَاه السُّوق، بل تُساعِد أيضًا القِطَاعات الَّتِي تُحَرِّك هَذِهِ الاتِّجَاهات.

كما يُمْكِن أن يَكْشِـــف البَحْث عبر وسَـــائِل التَّوَاصُـــل الاجْتماعِيّ عن تجمُّعات الجُمْهُور المُخْتَلِفَة، ومن ثَمَّ يُمْكِن بِسُهُولَةٍ تَحْلِيل التَّرْكِيبَة السُّكَّانِيَّة والتَّخْطِيطات السُّكَّانِيَّة والتَّقْسِيمات الجُغْرافِيَّة وغيرها من شَرَائِح الجُمْهُور المُسْتَهْدَف.

الاسْـــتِماع للمُحادَثات والنِّقاشَـــات الدَّائِرَة علَى مِنَصَّات التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ ســـواءً بشأنَّ العَلامَات التِّجَارِيَّة أو بشأنَّ السُّوق يُساعِد كذلك في فهم اتِّجَاهات الجُمْهُور المُسْـــتَهْدَف ورغباته وآرائه، وعلَى الرَّغْم من أنَّه لا يُساعِد في التَّوْزِيع الفعليّ للمُنْتَجَات أو الخِدْمَات، فإنَّه يفيد في زيادة تَوْزِيع المُحْتَوَى التَّسْـــوِيقيّ، واكتشاف قنوات أخرَى لم تكن معروفة في السَّابِق.

أمَّا مَصَادِر البَحْث الثانوية فتَتَمَثَّل في البحوث والدِّرَاسَـــات الاستقصائيَّة الَّتِي تُجريها شَرِكَات الاستشـــارات أو الأبحاث وتَنْشَر بياناتها للجمهور العَامّ، والَّتِي يُمكِن أن تُسَـــاعِد في تَحْلِيل السُّوق، لكن ما يَعِيبهَا أنَّها تُجِيب عن أسئلة عَامَّة قَد لا تَكُون ذات صِلة بمجـــال عمل المَشْرُوع الجَدِيد، وعلَى الرَّغْم من هَذِهِ القيود،

فـــإنَّ مثل هَذِهِ المَصَادِر مُفيدَة للغَايَةِ في الحُصُول علَى نظرة عَامَّة علَى الصِّنَاعَة وفَهْم السُّوق بِصُورَة أَكْثَر دِقَّة، والمَعْرِفَة الوَثِيقة بالعُمَلاء المُحْتَمَلين والآفاق الَّتِي من شأنها تحسين التَّسْوِيق، وكشف نِقَاط الضَّعْف في المُنَافِسِينَ.

خلاصة هَذَا المَبْحَث: أنَّ تَحْلِيل السُّوق هُوَ تَقْيِيم كمِّيّ ونَوْعِيّ لِلسُّوقِ من حَيْثُ الحَجْم والقِيمَـــة، وشرائح العُمَلاء المُخْتَلِفَة وأنماط الشِّرَاء الخَاصَّة بهم، وأوضاع المُنَافَسَـــة ومُنْتَجَات المُنَافِسِـــينَ ومَزَايَاها وعيوبها، والبِيئَة الاقْتِصادِيَّة من حَيْثُ عوائق انْدِماج المَـــشْرُوع الصَّغِير في الأجواء المُحِيطَة وإجراءات تَنْظِيم العَمَل، وأنَّه يتكوَّن من أربع مراحـــل: هِيَ صِيَاغَة نظرة عَامَّة حول مجال عمل المَشْرُوع أو نَوْع الصِّنَاعَة، وتَحْدِيد السُّوق المُسْتَهْدَفة. وتَحْلِيل ظُرُوف المُنَافَسَة. ومَعْرِفَة أَوْضاع المُنَافِسِينَ، وأخِيرًا تَحْدِيد سياسات التَّسْعِير وتَوَقُّعَات المَبِيعَات.

وأخيرًا، فإنَّ تَصْميم تَحْلِيل جَيِّد لِلسُّـــوقِ هُوَ مُمارَسَة جديرة بالاهتمام للغَايَةِ، سوف تُسَاعِد رَائِد الأَعْمَال النَّاشِئ علَى كشف نِقَاط قُوّته وضَعْفه، وإعداد مَشْرُوعه الجَدِيد للتَّنَافُس مع الشَّرِكَات الأُخْرَى، والأهمّ من ذلك، سَـــوْفَ يُســـاعِده علَى فَهْم عُمَلائه المُحْتَمَلِين، حتَّى يتمكَّن من تَقْدِيم أَفْضَل مُنْتَج أو خِدْمَة مُمْكِنَة لهم.

المَبْحَث الثَّاني

عَوامِل فَشَـــل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة

تحتاج المَشَاريع النَّاشِئَة لرعاية خَاصَّة من أصحابها ومزيدٍ من الدَّعْم من مُخْتَلَف الجهَـــات الحُكُوميَّة والمَدَنيَّة، وذَلِكَ نظرًا لوجود الكَثِير من العوائق الَّتِي تَمُرّ بِهَا بدءًا من التَّخْطِيط ودِرَاسَة السُّوق ومرورًا بمَراحِل التَّنْفِيذ وحتَى مَرْحَلَة التَّقْيِيم والتَّطْوِير، الَّتِي قَد تُؤَثِّر سَلْبًا فيما بعد على نَجاحِها واسْتِمْرارها.

وتَخْتَلِـــف تِلْكَ القُيُود بطَبِيعة الحال مـــن دَوْلَةٍ إلَى أخرى، ومن رَائِد أَعْمَال إلَى آخر؛ إذ إنَّ مِنْهَا ما يَتَعَلَّـــق بالإجْرَاءَات الإداريَّة والرُّوتينيَّة وغيرها من العَقَبَات الَّتِي تَحُدّ من الابْتِكار والإبْدَاع وتُعِيق انطلاق رُوَّاد الأَعْمَال وتُصِيبهم بالإحباط كنتيجة طبيعيَّة لفَشَل مَشَارِيعهم الصَّغِيرَة، وتنقسم هَذِهِ القيود إلى:

أَوَّلًا: المُعَوِّقَات الإداريَّة والتَّنْظِيميَّة

تُعَدُّ المُعَوِّقَات الإداريَّة أَهَمّ العَقَبات الَّتِي تُواجِه رُوَّاد الأَعْمَال، من حَيْثُ إسهامها في تَبْدِيد الجُهُودِ المَبْذُولَة لِدَعْمِ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة نَتِيجَة الافْتِقار إلَى القُدْرَة علَى التَّخْطِيط، ولصياغة وتَنْفِيذ الاسْـــتِرَاتِيجيَّات الَّتِي تتكيَّف مع البِيئَة الاقْتِصادِيَّة، وقَد اتَّضح أنَّ حوالي 90% من إخفاق المُنْشَـــآت الصَّغِيرة سَبَبُه نَقْصُ مُقَوِّمَات إدارة تِلْكَ الأَعْمَال، وقَد خَلُصَتْ دِرَاسَـــة ميدانيَّة قَائِمَة علَى اسْـــتِطْلاعات رَأْيٍ حول أبرز المشاكل الَّتِي تُواجِه المَشَارِيع الصَّغِيرَة، أُجْرِيَت في الولايات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة إلَى أنَّ نَحْو 90% من أســـباب فَشَل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة تعود إلَى نَقْص الخِبْرَات والمَهَارَات الإداريَّة، في حِين أنَّ 45% من هَذِهِ المَشْرُوعَات لم يكن هُنَاكَ حاجة لإنشـــائها من البِدَايَة؛ نظرًا لِعَدَم كفاءة أصحابها(1).

---

1. الكردي، أحمد. "أسباب فَشَل المَشْرُوعَات الصَّغِيرة"، موقع كنانة أون لاين، 2 أبريل 2011م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/B2CFT8

ويُمْكِـــن حَصْر المُعَوِّقَات الإدارِيَّة الَّتِي تقف عقبة أَمَـــام التَّجْدِيد والابْتِكار لرُوَّاد الأَعْمَال فيما يلي:

- **سوء المُنَاخ التَّنْظِيمِيّ** والانْتِقاد المُبَكِّر للأَفْكار الجَدِيدَة دون انْتِظار النَّتَائِج.
- **سُـــوء الظُّرُوف الاقْتِصادِيَّة** الَّتِي تَتَضَمَّن تَـــدَنِّي الأُجُور والرَّوَاتِب وعَدَم كفاية الحَوافِز، ممَّا يدفع العَامِلِينَ أَصْحَاب الخِبْرَة في المُنْشَـــآت الرِّيَادِيَّة إلَى التَّسرُّب مِنْهَا أو اللُّجُوء لعمل إضَافِيّ لزيادة الدَّخْل، فتَقِلُّ مُعَدَّلات الأَدَاء ويَنْخَفِض التَّرْكيز في العَمَل الأَصْلي أو تَقِلّ فُرَص الابْتِكار.
- **عدم القُدْرَة علَى التَّعَامُل مع التَّحَدِّيَات المُخْتَلِفَة** الَّتِي تُواجِه المُنْشَـــآت الصَّغِيرَة في مَرَاحِل مُخْتَلِفَة من النُّمُوّ، كتَطْوِير المُنْتَج وزيادة الاسْتِثْمار في المخزون وزيادة الطَّاقَة الإِنْتَاجِيَّة(1).
- **مُشْكلات التَّعَامُل مع العُمَلاء**، وتحصيل المستحقَّات منهم.
- **غِياب الكادِر الإِدارِيّ**، وهِيَ مُشْكِلَة تعاني مِنْهَا المَشَارِيع الصَّغِيرَة وغيرها؛ فضَعْف الـــكادِر الإِدَارِيّ وعَدَم تَأْهِيلِه وقدرته علَى إِدَارَة المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة بالشَّـــكْل المَطْلُوب؛ وكَذَلِكَ انْخِفَاض مستواه الإِدَارِيّ والمُحَاسَبِيّ والاقْتِصادِيّ والفَنِّيّ دَاخِل المَشْرُوع هِيَ مُعْضِلَة تُؤَدِّي في الأخير إلَى فَشَل المَشْرُوع.
- **نَقْص المَعْلُومَات** عن أَسْوَاق المَوَارِد والسِّلَع ومُسْتَلْزَمات الإِنْتَاج، وغيرها.
- **الإهمال في التَّنَبُّؤ وفَشَل التَّوَقُّعَات**، وهَذِهِ مُشْكِلَة مُتَعَاظِمَةٌ في المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة بالدُّوَل النَّامِيَة لافْتِقار أصحابها إلَى وضْع خُطَّة شَامِلَة للمَشْرُوع؛ خاصةً في جانب الأُطُر والتَّعْلِيمات الَّتِي تَهْتَمّ بتَنْظِيم عمل المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة.
- عدم وُجُود اسْـــتِراتِيجِيَّة مُسْـــتَقْبَلِيَّة للمَشْرُوع؛ إذ تُعَدّ تِلْكَ الاسْتِراتِيجِيَّة المرتكز الرَّئِيـــس للمَشْرُوع، فَلَا بُدَّ من وُجُود تَخْطِيـــط مُتَكامِل للمَشْرُوع، يَتَضَمَّن وضع

1. الباجـــوري، خالـــد عبدالوهاب. رِيَادَة الأَعْمَال مفتـــاح التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة في العالَم العـــربي، اتِّحَاد الغُرَف العربيَّة: دائرة البحوث الاقْتِصادِيَّة، 2017م، ص 13.

خُطَّة اسْتراتيجيَّة مُسْبَقَة؛ ودِرَاسَة الجَدْوَى الاقْتِصاديَّة ومَعْرِفَة احْتِيَاجَات السُّوق، وجميعها عَنَاصِر تُساهِم في نُمُوّ وتَطْوِير الأَعْمَال للارتقاء بالمَشْرُوع الصَّغِير، وبخلاف اسْتِراتيجيَّة المَشْرُوع، فبعض المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة تَفْتَقِر إلَى هَيْكَلَة إداريَّة اسْتِراتيجيَّة مُناسِبَة للمَشْرُوع، وهُوَ ما يعود إلَى عَدَم القيام بالدِّرَاسَات اللَّازِمَة سواءً دِرَاسَات الجَدْوَى أو الدِّرَاسَات الأَوَّلِيَّة قبل إِنْشَاء المَشْرُوع(1).

- **غياب سِيَاسَة التَّسْعِير**، فهُنَاكَ من المَشَارِيع الَّتِي يَضع أَصْحابُها أسعارًا عَالِيَة لمُنْتَجَاتهم، ومن ثَمَّ فَلا تُبَاعُ بِسَبَب غلائها، وفي المقابل هُنَاكَ مَشَارِيع تضع أسعارًا رَخِيصة للمُنْتَجَات لَكِنَّهَا لا تُبَاع كَذَلِكَ لفقدان الزَّبُون ثقته بالمُنْتَج بِسَبَب سعره الرَّخِيص، وعليه فإنَّ التَّسْعِير عمليَّة مُعَقَّدَة يَحْتَاج المستثمر أو صَاحِب المَشْرُوع إلَى وضع سِيَاسَة واضِحَة وواقعيَّة للتَّسْعِير تَضمن له تَحْقِيق الرِّبْح دون خَسارَة ثِقَة المُسْتَهْلِك(2).
- **عدم الاهْتِمَام بالمَشْرُوع**: فنجاح أيّ مَشْرُوع يَحْتَاج من المُؤَسِّس أو الشُّرَكاء المُؤَسِّسِينَ إلَى إِدَارَة المَشْرُوع بعناية دقيقة عَبْرَ قَضاء وبَذْل ساعات طَوِيلَة خِلال اليَوْم بالتَّواجُد ومُراقَبة العَمَل، وتَقيِيم الأَدَاء وتَحْلِيل النَّتَائِج، ومُحَاوَلَة الارْتِقاء بسَيْر العَمَل؛ لأنَّ أيّ تَقْصِير مِن الإِدَارَة سيُؤَدِّي إلَى فَشَل المَشْرُوع الصَّغِير بشَكْلٍ عَاجِل.
- **عدم وجود فَرِيق مُتَكامِل ومُتَنَاسِق للمَشْرُوع**: أيضًا هَذِهِ المسألة تُساهِم في فَشَل وتَقْوِيض تطوُّر المَشْرُوع، ومن ثَمَّ خَسارَته؛ فالافْتِقار إلَى الكَفاءَات الإداريَّة هِيَ مُشْكِلَة تُؤَدِّي إلَى صُعُوبة تَوْفِير وُجُود المُنْتَج أو الخِدْمَة المَطْلُوبَة؛ حَيْثُ إنَّ ذَلِكَ يُؤَدِّي إلَى الفَشَل الإداريّ؛ لا سِيَّمَا أنَّ الإِدَارَة هِيَ علمٌ وفنّ تَحْتَاج إلَى مَهَارَات وخِبْرَات وكفاءات، سواءً في مجالات التَّسْوِيق أو التَّمْوِيل أو المُشْتَرَيات

1. البحيصي، خالد. المَشَارِيع الصَّغِيرة، الجامعة الإسلاميَّة في غزة، فلسطين، فبراير 2010م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/mzxEVf
2. "ضَعْف الخِبْرَة وشروط التَّمْوِيل يُعَرْقِلان طُمُوح الرَّاغِبِينَ في تَأْسِيس المَشَارِيع الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة"، صحيفة الاتِّحاد الإماراتيَّة،21 أبريل 2013م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/ci1jP

أو الإِنْتَــاج، وهُوَ ما يؤكِّد علَى ضَرُورَة التَّخْطِيط وتوجيه العَامِلِينَ ورفع قُدُرَاتهم الإدارِيَّة بما يُسَــاهِم في نُمُوّ ونجاح المَشْرُوع؛ أمَّا الإِدَارَة الفاشـلـة وغير المؤهَّلة فإنَّها ستُؤَدِّي إلَى فَشَل المَشْرُوع، ومن ثَمَّ خُروجه من السُّوق عاجِلًا أم آجَلًا(1).

ثانيًا: المُعَوِّقَات الفَنيَّة

- **ضَعْف الإِنْتَاج وعَدَم القُدْرَة علَى تلبية احْتِيَاجَات المُسْتَهْلِكِين:** فعدم القُدْرَة علَى الإِنْتَاج المَطْلُوب بجَوْدَة جَيِّدَة وسِــعْر مُناسِب، بالإِضَافَة إلَى **عَدَم تَوَفُّر الكفاءَات المؤهَّلة والمُدَرَّبة** القادرة علَى الإِنْتَاج الحقيقيّ هِيَ أسـبـاب جَوْهَرِيَّة تُؤَدِّي إلَى فَشَل المَشْرُوع الصَّغِير بِشَكْلٍ حتميٍّ.
- **غياب عمليَّة التَّسْوِيق:** وهِيَ مُهِمَّة لَيْسَت سهلة علَى الإطلاق، وتَتَطَلَّب الكَثِير من الإِمْكَانِيَّات والمَهَارَات وكَذَلِكَ المَعْلُومَات حول أذواق المُسْــتَهْلِكِين؛ فكلّ مَشْرُوع سواءً كَانَ صغيرًا أو كبيرًا يَحْتَاج بالدرجة الأولَى إلَى تَسْوِيق ناجح يضمن تَرْوِيج المُنْتَــج، مَحَلِّيًّــا أو دَوْلِيًّا؛ لكن إذا أَهْمَلَ رَائِد العَمَــل وصاحب المَشْرُوع الجَانِب التَّسويقِيّ فَهُوَ يَحْكُم علَى مَشْرُوعه بالإِفْلاس والفَشَل(2).
- **الافْتِقار إلَى الخِبْرَات التَّسويقِيَّة:** لا سِيَّمَا في التَّعَامُل مع مشكلات ظهور مُنْتَجَات جَدِيدَة بديلة وبتَكْلِفَة أقلّ، أو انْخِفَاض أو تقلُّب الطَّلَب علَى بَعْض المُنْتَجَات، وعَدَم القيام بالبحوث التَّسويقِيَّة، وعَدَم تَوافُر مَعْلُومَات عن السُّوق والمُسْتَهْلِك(3).
- **التَّوَسُّع السَّرِيع في الإِنْتَاج علَى حساب إتْقان الجَوْدَة:** وهِيَ مُشْكِلَة تُواجه أَصْحَاب المَشَــارِيع الصَّغِيرَة المُنْدَفِعِينَ والمُتَعَجِّلِينَ للحُصُــولِ علَى رِبْحٍ إضافيٍّ، فيَنْهَكُونَ

1. "مقدِّمة في إدَارَة المَشَارِيع"، مَجْمُوعَة كتب أجنبيَّة مترجمة، موقع الأكاديميَّة الدَّوْلِيَّة للتدريب، 6 مايو 2011م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/ZFwt7r
2. "المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة بحاجة لإعادة تَطْوِير هيكلي في كيان مُسْتَقِلّ"، صحيفة اليَوْم السُّعودِيَّة، 24 فبراير 2004م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/XocAZ8
3. الباجوري، خالد عبدالوهاب. "رِيادَة الأَعْمَال مفتاح التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة في العَالَم العَرَبِيّ"، مرجع سابق، ص 15.

قُوَاهم ويُحمِّلُون مَشَــــارِيعهم فوق طاقتها؛ خَاصَّة أنَّ التَّوَسُّـــع مع الإهمال في تَقْدِير العَوامِل المُؤَثِّرة والظُّرُوف المُحِيطَة يتسبَّب في خَسارَة مؤكَّدة للمَشْرُوع.

ثالثًا: المُعَوِّقَات الاقْتِصاديَّة

- **ضَعْف التَّمْويل وتَأخُّر القُرُوض التَّمْويلِيَّة:** وهِيَ مشكلة رَئِيسَة تُؤَدِّي إلَى إفلاس وانهيار المَشْرُوع الصَّغِير في المَهْدِ؛ فغالبًا ما تُعاني المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة من نقصٍ حادٍّ في التَّمْويل، لا سِـــيَّمَا أنَّ المصـــارف تَحْتَاج إلَى ضمانات أَكْثَرَ ووقت أطول لتَمْنَح التَّمْويل اللَّازم؛ مِمَّا يُسبِّب خسائر كَبِيرَة للمَشَارِيع الصَّغِيرَة خَاصَّة مع عَدَم توفُّر الضَّمانات المَطْلُوبَة(1).

فَهُنَاكَ صعوبات تُواجِه رُوَّاد الأَعْمَال في الحُصُول علَى القُرُوض المُخْتَلِفَة لِتَمْوِيل مَشْرُوعَاتهم نَتِيجَةً للاشـــتراطات والإجْرَاءَات الرُّوتِينيَّة المُخْتَلِفَة، **ويمُكِن بيان مَظاهِر ضَعْف التَّمْويل كالتَّالي:**

- الزِّيَـــادة في الضَّمَانَات المطلوبة مِن قِبَل المَصَارف والمُؤَسَّسَـــات التَّمْويلِيَّة للقَبُول بتمويل المَشَارِيع الصَّغِيرَة.
- انخفاض قيمة القروض المُقَدَّمَة للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة من قِبَل المُؤَسَّسَات المَالِيَّة.
- التَّعقيدات الإجرائيَّة والإداريَّة المطلوبة للحصول على القروض التَّمويليَّة.
- مَيْل غالبيَّة البُنُوك والمُؤَسَّسَـــات المَالِيَّة لتمويل المَشَارِيع الضَّخْمَة وإحْجَامها عن تمويل المَشَاريع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة.
- التَّدَخُّلات التَّشْـــغِيلِيَّة مِن قِبَل الجِهَات المُمَوِّلَة في إدارة المَشْرُوع، ومحاولة فَرْض الوصاية المَالِيَّة عليها.

1. عبدالرحيم، بدر الدين. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، سِلْسِلَة مقالات، وحدة التَّمْويل الأصغر، بنك السودان المركزي، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/RFXRL

- الارتفاع الحَادّ في نِسْبَة فَوَائِد القُرُوض المُقَدَّمَة للمَشَارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة.
- اقتِصَار المُستثمرين في المَشَارِيع الصَّغِيرَة على التَّوَجُّه للمُمَوِّلِينَ المَحَلِّيِّينَ، وعدم الالتفات لفُرَص التَّمْويل الخَارِجِيَّة.

- **ضَعْف الميزانيَّة وفَشَل في التَّحَكُّم بسيولة المَشْرُوع:** وهِيَ مُشْكِلَة تَتَسبَّب في القضاء علَى أيّ مَشْرُوع؛ فعدم التَّحَكُّم بالميزانيَّة المَطْلُوبَة، وعَدَم التِزَام رَائِد العَمَل بالخُطَط المُسْبَقة المُتَعَلِّقة بتحمُّل التَّكاليف هِيَ أسباب تُؤَدِّي إلَى فَشَل المَشْرُوع فَشَلًا ذَريعًا، وفي بَعْض الأَحْيَان تَتَسبَّب في ديون وأزمات مَالِيَّة لِصَاحِبِ المَشْرُوع لفترات زَمَنِيَّة طويلة.
- **الفَشَل في إدارة رَأْس المَال:** وهِيَ إحدَى أخطر المشاكل الَّتي تُؤَدِّي إلَى فَشَل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة فَشَلًا ذريعًا، فَهُنَاكَ مَشَارِيع تَبْدأ برَأْس مَالٍ أقلّ من الَّلازِم بسَبَب عَدَم توفُّر التَّمْويل الكافي لإقامَتِها، وسُرْعان ما يفَشَل صَاحِب المَشْرُوع، ويُعْلِن إفْلاسَه؛ لِعَدَمِ القُدْرَة على تَغْطِيَة كامل النَّفَقَات؛ بينما هُنَاكَ مَشَارِيع تَبْدَأ برَأْس مَالٍ أَكْبَرَ من القَدْر المُنَاسِب لنوعيَّة المَشْرُوع، ولكنَّ المُشْكِلَة تكْمُن في إهمال اسْتِخْدَام رَأْس المَالِ بِشَكْلٍ مُتَوازِن، ومن ثَمَّ يفْشَل المَشْرُوع، لذلك يَجِب الاعْتِدال ووَضْع خُطَّةٍ تمويليَّة نَاجِحَة لِعَدَمِ التَّفْرِيط برَأْسِمَال المَشْرُوع الصَّغِير.

رابعًا: المُعَوِّقَات الاجْتماعِيَّة

هناك مُشْكِلات اجتماعيَّة بالغة الخُطُورة قَد تُؤَثِّر سلبًا علَى توجُّه الشَّباب نَحْو العَمَل الحرّ وتُساهِم إلَى حدٍّ بَعيدٍ في فَشَل المُنْشَآت الصَّغِيرَة، **ومنها:**

- **الأعراف السَّائِدَة في المُجْتَمَع،** الَّتِي تُشَجِّع الشَّباب علَى الالتِحاق بالعَمَل الحُكُومِيّ الرَّسْميّ لما له من مَزَايَا مَادِّيَّة مُسْتَقْبَلِيَّة، منها: الحَوافِز والمُكَافَآت السَّنَوية والتَّأْمين الصِّحِّي والاجْتماعِيّ، ولا تُرحِّب باتِّجاهه للرِّيادَة والعَمَل الحُرّ.
- **الثَّقَافَة المُجْتَمَعية** الَّتي تَنْبُذ الأَعْمَال المِهْنِيَّة والحِرَف البَسِيطة وتَسْتَخِفُّ بأصحابها ولا تُولِيهم التَّقْدِير والاحْترام الكافي.

- **العـــادات والتَّقاليد الرَّافضَة لعمل المَرْأَة** -بكافَّـــة حالاتها الاجْتماعيَّة؛ فتاة أو مُتَزَوِّجَة أو أرملـــة أو مُطَلَّقَة- وتؤمِن إيمانًا مُطلقًا بأنَّ واجبها الوَحِيد يَتَمَثّل في العناية بالأسرة وشُؤون الأطفال دون أدنَى مُشَارَكَة اقْتصاديّة في تَنْمِيَة المُجْتَمَع.

خامِسًا: المُعَوِّقَات الحُكُوميَّة والقَانُونيَّة

- **تَعَدُّد التَّشْريعـــات القَانُونيَّة المُنَظِّمَة لإجْراءات العَمَـــل**، وما يَترَتَّب عَلَيْهَا من تَضارُب وتَعَطُّل في الأَعْمَال؛ نظرًا لكثرة وطُول الإجْرَاءَات المَطْلُوبَة من المُنْشَـــآت الصَّغيرَة خِلال فَتْرَة التأسيس.
- **غِياب ثَقافة الاهْتِمَام برِيَادَة الأَعْمَال ودَعْم المَشَارِيع الصَّغِيرَة**، وضَعْف الحوافز أو الامْتيَازات الحُكُوميَّة المُقَدَّمَة لهم.
- **نَقْـــص المَعْلُومَات عن الأَنْظِمَة والقَرَارَات الحُكُوميَّة** ذات الصِّلَة بمجال العَمَل، مثل: أَنْظِمَة تَسْـــجيل المَشْرُوعَات والحَوافِـــز والضَّرائب والتَّأْمينات الاجْتماعيَّة وقوانين العَمَل(1).

عَوامِل فَشَـــل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة في الدُّوَل النَّامِيَة

بخلاف عَوامِل الفَشَل النَّاجِمَة عن المُعَوِّقَات السَّابق ذكرها، فإنَّ هناك بَعْض المُعَوِّقَات الَّتِي تَعُود إلَى البِيئَة الخَارِجيَّة والمُحِيطَة بالمَشْرُوع، وهِيَ أمور تَتَعَلَّق بالدَّوْلَة نفســـها، فعلَى الرَّغْم مـــن أنَّ الدُّوَل، خَاصَّةً النَّامِيَة منها، هِـــيَ الأجدر بمتابعة المَشْرُوعَات الصَّغيرَة، والوقوف علَى أسباب نُمُوّها وتَطْويرها؛ لما لها من أهَمِّيَّة كَبِيرَة في اسْتِثْمَار المُدَّخَرَات ورُؤوس الأَمْوَال المَحَلِّيَّة، وتلبية الطَّلَب علَى تنشـــيط الاسْـــتِثْمار الإِنْتَاجيّ والتَّصْنِيعيّ، على الرَّغم من ذلك فإنَّ هُنَاكَ مَشـــاكل عديدة تُواجه تِلْكَ المَشْرُوعَات، بِسَبَب الدُّوَل والحُكُومات نَفْسِها.

1. الباجوري، خالد عبدالوهاب. المرجع السَّابق، ص 15.

فبدلًا من العَمَل علَى إنجاح تِلْكَ المَشْرُوعَات الواعِدَة الَّتِي تَتَّسِم عادةً بصِغَر حَجْم الاسْتِثْمارات؛ ممَّا يُتِيح لأكبر عددٍ مُمْكنٍ من المُسْتَثْمِرينَ الإقدام علَى إقامتها، إضَافَة إلَى انْخِفَاض حَجْم الخَسائر المَاليَّة النَّاجِمَة عنها، وتوجيه اسْتِثْمَارات تِلْكَ المَشْرُوعَات بِشَكْلٍ مُبَاشِر إلَى عَمَلِيَّات الإنْتَاج فَقَطْ، تَضَع بَعْضُ الدُّوَل العراقيل أَمَام نُمُوّ وازدهار ذَلِكَ القِطَاع التَّنْمَوِيّ الحَيَوِيّ، **وهُوَ ما يَرْتَبِط بمشاكل البِيئَة الخَارِجِيَّة، الَّتِي يُمْكِن تَلْخِيص أَبْرَزِ صُوَرِهَا في هذه النِّقاط:**

- **القَضايا والمَشاكِل السِّيَاسِيَّة:** وهِيَ مُشكلة قَد تُواجِهها المَشَارِيع الَّتِي تنشأ في مناطق غير مُستقِرَّة أو في دُوَل تعاني من اضْطِرابات أو قَلاقِل أَمْنِيَّة؛ ومن ثَمَّ سرعان ما تفَشَل هَذِهِ المَشَارِيع الَّتِي لا تجد بيئَة مُناسِبَة للعَمَلِ، ومثال ذَلِكَ تَأْثِير اعْتِداءات الاحْتِلال الإسرائيليّ سَلْبًا على المَشْرُوعَات الاقْتِصادِيَّة وخصوصًا المَشْرُوعَات الصَّغيرَة في الأَراضي المُحْتَلَّة، كَمَا يُساهِم غِياب التَّشْرِيعات والقوانين الخَاصَّة بتَنْظِيم عمل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة بِشَكْلٍ مُلائم في فَشَلِها وسُرْعَة انْهِيارِها(1).
- **المُنَافَسَة الشَّدِيدة من المَشَارِيع الكَبِيرَة:** وهِيَ أيضًا من المَشاكل الَّتِي يَصْعُب حلّها بسُهُولَةٍ؛ فَهُنَاكَ دائمًا مُنافَسَة شَدِيدة وكَبِيرة من قِبَل المَشْرُوعَات الكَبِيرَة تِجَاه المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة؛ فعدم الاسْتِفادَة من حَوافِز الاسْتِثْمار الَّتِي تُمنح للمَشْرُوعَات الكَبِيرَة، والفُرَص الَّتِي تَضيع علَى المَشْرُوعات الصَّغِيرَة مقارنةً بتلك الَّتِي تَتَمَتَّع بِهَا المُنْشَآت الكَبِيرَة، هِيَ أمور تُرْهِق كاهِل المُنْشَآت الصَّغِيرَة، وتَحُدُّ في بَعْض الأَحْيَان من إنتاجها، بل قَد تُؤَدِّي إلَى فَشَلِها بالكُلِّيَّة.
- **التَّضَخُّم وتَبَايُن الأَسْعَار:** وتُعَدُّ هَذِهِ المُشْكِلَة من أَبْرَزِ المشاكل الخَارِجِيَّة الَّتِي تُحِيط بالمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، فالتَّضَخُّم من حَيْثُ تَأْثِيره علَى ارْتِفَاع أسعار المَوَادِّ

1. المشهراوي، أحمد حسين وآخرون. "أهَمّ المشاكل والمُعوِّقَات الَّتي تواجه تَمْوِيل الْمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة المُمَوَّلَة من المُنَظَّمَات الأَجْنَبِيَّة الْعَامِلَة في قِطَاع غزة من وجهة نظر الْعَامِلِينَ فيها"، مَجَلَّة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانيَّة) المُجَلَّد التَّاسِع عشر، العدد الثَّاني، ص ص 160-125، يونيو 2015م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/JxfPNW

الأَوَّلِيَّــة وتَكْلِفَة العَمَل يُؤَدِّي حتمًا إلَى ارتفاع تَكَالِيف التَّشْــغيل، ومن ثَمَّ تُواجه المُنْشَآت الصَّغِيرَة مُشْكِلَة رَئِيسَة تتَمَثَّل في تَضارُب الأَسْعَار بينها وبين المَشْرُوعَات الكَبِيرَة ذات خُطوط الإِنْتَاج العِمَلاقة؛ مِمَّا يَعُوق المَشْرُوعَات الصَّغيرة، ويَحُدُّ من قدرتها علَى رفع الأَسْعَار لمُوَاكَبَة ارْتِفَاع أجور العَمَالَة وأسعار المَوَادّ الأَوَّلِيَّة(1).

- **غياب العدالة الضَّريبيَّة:** فَفي الوَقْــت الَّذي تحرص فيه المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة علَى أداء الضَّرائِب والمُسْتَحَقَّات المفروضة عَلَيْهَا؛ ثمَّة غِياب تَامّ لمفهوم العدالة الضَّريبيَّة، في العَديد من الدُّوَل النَّامِيَة، خَاصَّةً لأَصْحَاب المَشْرُوعَات غير المُمَوَّلَة مَشْرُوعَاتُهم من الجِهَــات الاجْتماعِيَّة التَّنْمَوِيَّة، كالصُّنْدُوق الاجْتماعِيّ لِلتَّنْميــة في مِصْر مثلًا، بل في بَعْض الأَحْيَان يَتِــمّ مُقَارَنَة المَشْرُوعَات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّــطَة مع أَصْحَاب المَشْرُوعَات الكَبِيرَة في دَفْع الضَّرائب والرُّسُوم، وهِيَ مُشْــكِلَة تَخْتَلِف من دَوْلَة إلَى أخرى؛ لَكِنَّهَا تَظْهَر بِشَكْلٍ لافت في تِلْكَ الدُّوَل الَّتي تعيش علَى جباية الضَّرائِب، فتَظْهَر هَذِه المُشْكِلَة لأَصْحَاب المَشْرُوعَات من جِهَتَيْن: ارْتِفَــاع الضَّرائِب من جِهة، وعَدَم تَوَفُّر البَيَانَــات الضَّريبِيَّة الكافية عن هَذِهِ المُنْشَآت من جهة أخرى(2).
- **ضَعْــف التَّعَامُــل التِّجَارِيّ مــع** المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة: حَيْــثُ تعاني كثير من المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة من عَدَم توفُّر شبكة من تجَّار الجملة أو الشَّرِكَات الكُــبْرى، وذَلِكَ لشراء مُنْتَجَات مَشْرُوعَاتهم؛ حَيْثُ يُفضِّل الكَثِير مِنْهَا اللُّجُوء إلَى أَصْحَاب الشَّرِكَات والمَشْرُوعَات الكبرَى للتَّسْوِيق لَهُم والتَّعَامُل معهم؛ لِذَلِكَ تلجأ المَشْرُوعَات الصُّغْرَى في تَسْوِيق مُنْتَجَاتها إلَى الاعْتِماد علَى التَّعَامُل المُبَاشِر بَيْنَ المَشْرُوعَات والمُسْتَهْلِك النِّهَائِيّ مِمَّا يُقَلِّل فاعليّتها التَّسويقيَّة بِشَكْلٍ كبير.

1. خضر، حســان. "تنمية المَشَــارِيع الصَّغِيرة"، مَجَلَّة جسر التَّنْمِيَة، المعهد العربيّ للتَّخْطِيط، المُجَلَّد 10، الكويت، 2002م، ص 4.
2. الصقــار، وجيــه. "الصِّنَاعَات الصَّغِــيرة مازالت مُتَعَثِّرَة!" صحيفة الأهرام المصريــة، 1 أكتوبر 2016م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/8G22i

- **عجز المَشْرُوعات الصَّغِيرة عن مُواكَبَة التِّكْنُولُوجْيا المُتَطَوِّرَة:** وهِيَ مُشْكِلَة تُواجِهها بَعْض المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة الَّتِي لا تَمْلِك الدَّعْم الكامل لسَداد النَّفَقَات اللَّازِمَة لمُوَاكَبَة التَّطَوُّر التِّكْنُولوجي، خَاصَّة في الدُّوَل النَّامِية، والَّتِي نشأت فيها هَذِهِ المَشْرُوعَات لتَأْمين احْتِيَاجَات السُّوق المَحَلِّيَّة من السِّلَع ذات النَّوْعيَّة المُلائِمَة لمُسْتَويات المَعِيشة المُتَواضِعة في هَذِهِ البُلْدَان، الَّتِي تعاني من الجهل والتَّخَلُّف(1).

ومع تَعَدُّد وتَشَعُّب هَذِهِ المشاكل الخَارِجِيَّة الَّتِي قَد تتعرَّض لها المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، لا ننسَى أيضًا أنَّ حالة الرُّكُود والجمود الاقْتِصادِيّ الَّتِي تعيشها بَعْض الدُّوَل النَّامِيَة قَد تُؤَدِّي إلَى ضَعْف الأَرْبَاح وتقليص عَمَلِيَّات الإِنْتَاج، ومن ثَمَّ تسريح العُمَّال وإفشال المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة.

كما يُمْكِن لحركة الاستيراد الخَارِجِيَّة أن تُشَكِّل خَطَرًا علَى الإِنْتَاج المَحَلِّيّ، الَّذِي هُوَ جَوْهَر عمل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، في بَعْض الدُّوَل النَّامِيَة؛ لا سِيَّمَا أَنَّ المُنْتَج الخارجِيّ يَتَّسِم بمَزَايَا وخَصائص لا تَتَوَفَّر في المُنْتَج الدَّاخِلِيّ، وعلَى صعيد آخر تُمَثِّل الظُّرُوف البِيئِيَّة إحدَى العَقَبات أَمَام قيام المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة لا سِيَّمَا تِلْكَ الَّتِي تَتَطَلَّب تَوافُر مَوَارِد طَبِيعيَّة غير مَوْجُودَة في محيط المُنْشَأَة الصَّغِيرَة، ما يَعْنِي تزايد تَكْلِفَة الإِنْتَاج، ومن ثَمَّ ارْتِفَاع سعر المُنْتَج النِّهَائِيّ للمَشْرُوع وعَدَم قدرته علَى المُنَافَسَة، ومن ثَمَّ فَشَله.

1. الأسرج، حسين عبد المطلَّب. دَوْر المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة فِي تَنْمِيَة الصِّنَاعة العربيَّة، وزارة التِّجارَة والصِّنَاعة المصريَّة، يونيو 2011م.

المَبْحَث الثَّالِث

كَيْفَ تتَجَنَّب فَشَل مَشْرُوعك الصَّغِير؟

في عالم الأَعْمَال يَشْـــهَد المَشْرُوع الصَّغير صِراعًا مُحْتَدِمًا لتَحْقيق النَّجَاح خَاصَّة خِلال السَّـــنَوَات التَّكْوِينيَّة الأولَى من عُمره، فيُواجه مُنافَسَة شَديدة من الشَّرِكَات الصَّغِيرَة الأُخْرَى، بَيْنَمَا تُحاوِل الشَّرِكَات الكَبِيرَة الحدّ من نفوذه في السُّـــوق، لكن لَيْسَ معنَى ذَلِك أنَّ النَّجَاح مستحيل، فالنَّجَاح يتحقّق حينما تجتمع الفُرْصة المُناسِبَة مع التَّحْضير الجَيِّد، لِذَلِكَ فجزء مُهِمّ من التَّخْطِيط للمَشْرُوع الصَّغير أن يمْتَلك رَائِد الأَعْمَال مُؤَشِّرَات تمُكِّنه من قياس إنجازات عمله، وتُساعِده علَى تَحْديد مدَى تقدُّمـــه نَحْو أهدافه وأهداف مَشْرُوعه، وتقوده نَحْو الإِجْرَاءَات التَّصْحِيحِيَّة الَّتِي يمُكْن اتِّخَاذها حال حُدُوث أيّ قصور في جانب من جَوَانب العَمَل.

ودون تَحْدِيد عَوامِل النَّجَاح الرَّئِيسَة الخَاصَّة بالمَشْرُوع، فإنَّ رَائِد الأَعْمَال -دون شكّ- أصبح يواجه خطر الحاجة إلَى إِجْرَاء تَغْيِيرات باهِظَة التَّكاليف في خُطَّة العَمَل؛ لأنَّه لم يَقُم منذ البِدَايَـــة بمُواءَمَة أهدافه مع مُؤَشِّرَات نَجَاح عمله، لذلك يَجِب عَلَيْهِ قبل اتِّخَاذ أيَّة خطوة أن يفكِّر جَيِّدًا في ما يَحْتَاج فِعلَه حقًّا لإنجاح مَشْرُوعه.

قـــد يَتَصَوَّر البَعْض أنَّ عمليَّة إِعْدَاد **عَوامِل النَّجَاح الرَّئِيسَـــة للمَشْرُوع الصَّغِير** قَد تَكُون صَعْبَة بَعْض الشَّيْء، لكنَّ العكس هُوَ الصحيح، فَقَطْ يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال للإجابة عن سـؤال: **"ما هِيَ المَهَامّ الرَّئِيسَـــة الَّتِي إذا قُمْتُ بها بشَـــكل جَيِّد، ستَضْمَن نَجَاح مَشْرُوعي كعمـــل تِجارِيّ؟"** وأن يُدْرِج إجابَته ضِمْنَ خُطَّـــة العَمَل في صُورة قَائِمَةٍ بالمُؤَشِّرَات الرَّئِيسَـــة لِنَجَاح مَشْرُوعه، وفيما يلي بعضٌ من هَذِهِ **المُؤَشِّرَات الَّتِي ثَبَتَت فاعليّتها في نَجاح الكَثِير من الأَعْمَال التِّجَارِيَّة النَّاشِئَة:**

- **قابلية الفِكْرَة للتَّنْفيذ:** بحيث يكُون للمَشْرُوع خُطَّة واضحة وتكون مُنَاسِبَة للبيئة الَّتِي سـيتمّ تَنْفِيذ المَشْرُوع فيها، وذَلِكَ ضمانًا لِعَدَمِ المُخَاطَرة بِشَكْلٍ كبيرٍ بالوَقْت

والجهد والمَـــال، فَهُنَاكَ الكَثِير من الأَفْكَار الَّتِي تبدو مُذْهِلَة في بداية الأَمْر؛ إلَّا أنَّه عند تطبيقها لا تَلْقَى نجاحًا أو قَبولًا؛ وذَلِكَ لِعَدَمِ تقبُّل العُمَلاء المُسْـــتَهْدَفِينَ لها أو تَلْبِيَتها لحاجَتهم الأَسَاسِيَّة.

ومـــن الأَفْضَل أن يُطَبِّق رَائِد الأَعْمَال فِكْرَة مَشْرُوعه بِصُورَة مُصَغَّرة في البِدَايَة، حتَى يَتَأَكَّد من جَدْواها وقابليتها للنَّجاح، ومن ثم يُطْلِقها بِشَـــكلٍ أوسع ويَسْتَمر في تَطْوِيرها والتَّوسُّع فيها.

- **تَوَافُق الفِكْرَة مع الاهتمامات الشَّخْصِيَّة لصاحبها:** أيْ أنْ تتَوافق فِكْرَة المَشْرُوع مـــع خبرة صاحبه أو مالكه، وقدرته علَى إتمام المَشْرُوع وتشـــغيله، فالعَمَل الحُرّ يَتَطَلَّب من الرِّيادي أن يحيا حياةَ كِفاحٍ وصِراعٍ يَتَحَمَّل فِيهَا المَسْـــؤُولِيَّة، ويتحلَّى فِيهَـــا برُوح المُبَادَرَة والتَّضْحِيَة والعَزِيمة والإصرار من أجل تَحْقِيق أهدافِه؛ لأنَّها الحَيَـــاة الَّتي تَفْصِل بَـــيْن البقاء والعدم، ولذلك عَلَيْـــهِ أن يَخْتار مَجالًا مُلائمًا لمَشْرُوعـــه ويَتواءَم مع قُدُرَاته وخِبْرَاته حتَى تَكُـــون لديه القُدْرَة علَى العَمَل فيه بحَماسٍ والسَّيْطَرة علَى أَدَقِّ تَفاصِيل المَشْرُوع، فنجاح المَشْرُوع يَتَوَقَّف بِشَكْلٍ كبيرٍ علَى مدَى تَوَافُقه مع خِبْرَات صاحِبه العَمَلِيَّة.

ويُفضل أَيْضًا في السَّـــنَوات الثلاث الأولَى من عُمر المَشْرُوع الصَّغِير، أن يتولَى رَائِد الأَعْمَال تَأْسِـــيس مَشْرُوعه بنفســـه وإدارته كلية، بدلًا من تعيين مُشْرِف أو مُدِير للمَشْرُوع.

- **الاعْتِماد علَى الذَّات والتَّطْوِير الشَّـــخْصِيّ المُسْتَمِرّ:** النَّجَاح في مثل هَذِهِ الأَفْكَار يَرْتَبِط أَيْضًا بقُدْرَة صَاحِب المَشْرُوع علَى التَّطْوِير من نفسه والتَّدْرِيب الجَيِّد حتَّى يتمكَّن من إِدَارَة المَشْرُوع بمهارة ودون مساعدة، فلا يَجِب أن يتوقع رَائِد الأَعْمَال الحُصُول علَى المُســـاعَدَة من أصدقائه أو أقاربه، فغَالِبًا ما ســـيقوم هَؤُلاء بدَوْرِ المُتَفَرِّج علَى مِشْـــوار حَياته، ومنهم من سُيُؤَدِّي دَوْر النَّاصِح المُنَظِّر أو الحَاسِد، وهَؤلاءِ يَجِب عَلَيْهِ تجنُّبهم بشتَّى الطُّرُق ومَنْعِ إقامة أي نَوْع من العَلاقَات معهم، وتأطير عَلاقَات الأقارب الَّذِينَ يَسْعَوْن لجذبه إلَى الأَسْفل.

كما يَجب عَلَيْهِ أن يَتَماسَكَ جَيِّدًا ويَتَحَلَّى بالمُثَابَرة والكِفاح من أجل تَحْقِيق أهدافه الَّتي وضَعها لنفسه، وأن يُواصِل تَنْمِيَة ذاته والتَّطْوير من شأنه.

وعند الخَسارة لا قَدَّرَ الله -وقد يَخْسَر رَائِد الأَعْمَال في يوم من الأيام- فلن يسانده إِلَّا القلّة القليلة من الأصدقاء ثُمَّ يَرْحَلون، لذلك يَجب عَلَيْهِ الاعْتِماد علَى ذاته فَقَطْ وعَدَم التَّفْكير في الاعْتِماد علَى البشر، بل يأخذ بالأسباب الدُّنْيَوِيَّة والغَيْبِيَّة، ويُواصِل الاسْتِمرار في إِنْجاز عَمَله.

لكن بعد مرور السَّنَوات الثَّلاث الأولَى من عُمْر المَشْرُوع، يكتسب رَائِد الأَعْمَال الخِبْرَة الكافية في فَهْم السُّوق، ويكون قادرًا بنفسه علَى تَطْوِير مُنْتَجِه وصِياغَة خُطَطه الاسْتِرَاتِيجِيَّة المُسْتَقْبَلِيَّة.

- **الاهْتِمام بوَضْع مُوازَنَة جَيِّدَة للمَشْرُوع:** بِحَيْثُ تُحقِّق هَذِهِ المُوَازَنَة الهَدَف الرِّئِيسي لِصَاحِبِ المَشْرُوع، الَّذِي يَجِب أن يكُون واضحًا ومُركَّزًا، فتَحْديد المِيزَانِيَّة يَحْتَاج لدِقَّة كَبِيرَة حتَّى لا يَتِمّ هَدْر الأَمْوَال وتَحْدِيد حَجْم المَشْرُوع وطَرِيقَة إقامَته ومكانه؛ وعند الاسْتِعَانَة بخبيرٍ مَاليّ في تَحْدِيد حَجْم رَأْس المَالِ المَطْلُوب للمَشْرُوع.
- **الاسْتِشارة الجَيِّدة في الأُمُور الفَنِّيَّة:** فَفي حالة ضَعْف الخِبْرَة العَمَلِيَّة لِصَاحِبِ المَشْرُوع فَإِنَّه يَحْتَاج بالضَّرُورَة للحُصُولِ علَى المعلومة الدَّقِيقة والاسْتِشارَة الصَّادِقَة من مُتَخَصِّصِينَ وخبراء في الأُمُور الَّتي تُساهِم في تكوين فِكْرَة شَامِلَة عن المَشْرُوع والسُّوق المستهدفة منه، بما يُؤَدِّي إلَىَ وُضُوح الخُطَط والتَّنْفِيذ الدَّقِيق لها ومن ثَمَّ بلوغ الأَهْدَاف بنَّجَاح.

ويَتَطَلَّب النَّجاح من رَائِد الأَعْمَال الحرص علَى استشارة الخبراء من رجال الأَعْمَال المُتَمَيِّزِينَ الَّذِينَ جمعوا بَيْنَ العلم والخِبْرَة في مجال عمله، فَيَعْرِضُ عليهم فِكْرَة المَشْرُوع بِشَكلٍ عامّ، ولا شَكَّ أَنَّ الاسْتِعَانَة بهؤلاء الخبراء من عَوامِل نَجَاح المَشْرُوع.

- **اخْتِيَار مَيْزَة مُتَفَرِّدَة للمَشْرُوع:** المَشْرُوع التِّجَارِيّ الصَّغِير لا يُمْكِن أن يَسْتَهْدِف بمُنْتَجَاته أو خِدْمَاته جَمِيع العُمَلاء دون استثناء، لِذَلِكَ يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال لِنَحْتِ مكانة خَاصَّة بمَشْرُوعه في السُّوق، ويتأتَّى ذَلِكَ عن طَرِيق مَعْرِفَة ما الَّذِي يجعل

عَمَلَهُ فريدًا حتَى يتمكَّن من الاسْتِفَادَة من هَذِهِ المَيْزَة في جهوده التَّسويقيَّة، علَى سَــبيل المثال: هل يُقدِّم المَشْرُوع مُنْتَجَات تَخْتَلِف عن المُنَافِسِينَ أو يُقَدِّم تَجْرِبَة تَســوُّق مُمَيَّزَة أو خِبرَات غير مُتَوافِرة في السُّـــوق المَحَلِّيَّة؟ أو هل يُقدِّم مُنْتَج أو خِدْمَة قَائِمَة بالفِعْلِ ولَكِنَّهَا تُلَبِّي احْتِيَاجَات العُمَلاء المُسْتَهْدَفِينَ بطَرِيقَة مُبْتَكَرَة؛ فالعَمِيل دائمًا ما يبحث عن كُلّ جديد دَاخِل السُّوق ليُلبِّي حاجته، كَمَا أنَّ المُنْتَج أو الخِدْمَة الجَدِيدَة تفتح آفاقًا تنمويَّة جَدِيدَة من خِلال تَقْدِيم خِدْمَات أو مُنْتَجَات مُسْتَحْدَثة يُمكن المُنَافَسَة بِهَا فيما بعد.

ويُمكن تَحْدِيـــد نوع الخِدْمَة الجَدِيدَة من خِلال دِرَاسَـــة وافية لنَوْع الجُمْهُور المُسْتَهْدَف، والكَشْـــف عن الحاجات الَّتِي يَرْغَبون في الحُصُول عَلَيْهَا والحديث معهم حولها، وهَذِهِ الدِّرَاسَـــة الجَيِّدَة للعُمَلاء تَجْعَل صَاحِب المَشْرُوع قادرًا علَى تَحْقِيق أَفْضَل النَّتَائِج المُمْكِنة والمَكاسِب الاقْتِصَادِيَّة المَطْلُوبَة.

- **إعداد دِرَاسَة شَامِلَة للمَشْرُوع قبل تَنْفِيذه:** لا سِيَّمَا أنَّ التَّخْطِيط النَّاجِح والشَّامل هُـــوَ من أهَمّ الخُطُـــوَات الَّتِي يَجِب أن يقوم بِهَا مديـــر المَشْرُوع، فالمُخَطَّطَات التَّنْظِيمِيَّـــة الدَّقِيقة، ومُخَطَّطَات تَوْزِيع المَهَامّ، ووَضْع خُطَط اسْـــتِراتِيجِيَّة تُعَدُّ الأَسَـــاس الوَحِيد لنَجَاحِ أيّ مَشْروع، ووُجُودها ضمانـــة حقيقيَّة لرَائِد الأَعْمَال لتَجَنُّب الفَشَل وخَسارَة المَشْرُوع الصَّغِير.
- **الدُّخُول برَأْس مَال مناسب للمَشْرُوع:** إذ غالبًا ما يكُون نَقْص رَأْس المَالِ السَّبَب الأَبْرز في فَشَل المَشْرُوع الصَّغِير وغيره، لِذَلِكَ يَنْصَح الخبراء بضرورة عمل دِرَاسَة جَدْوَى اقْتِصادِيَّة دَقِيقة قدر المستطاع، وبناء ميزانيَّة تَضُمّ جَمِيع أجزاء المَشْرُوع ومراحله، ومن ثَمَّ عَدَم الإسراف أو البُخْل بميزانيَّة المَشْرُوع(1).

1. عبدالكريم، عبدالله. "9 أســباب وراء فَشَــل المَشْرُوعَات الصَّغِيرة"، البيان الإماراتيَّة، 21 يناير 2016م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 20 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/U35r2i

- **عدم تَوَقُّع أرباح كبيرة مع انطلاق المَشْرُوع:** وهِيَ من مُسَبِّبَات فَشَل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة؛ إذْ يَعْتَقِد كثير من رُوَّاد الأَعْمَال أنَّ المال والأَرْبَاح سَـتَطْفو علَى السَّطْح مع انْطِلاق المَشْرُوع، هَذِهِ بالطَّبْعِ نَظْرَة قاصِرة؛ إذ إنَّ معظم المَشَارِيع تَحْتَاج من سِـتَّة أشهر إلَى سنة، حتَّى تُدِرّ عائدًا مَقْبُولًا يُساهِم في تَغْطِيَة المَصارِيف الأَوَّلِيَّة، ومن ثَمَّ تَحْقِيق الأَرْبَاح.
ومن الضَّرُورِي في هَذَا الصَّدَد التَّأْكِيد علَى تَجَنُّب الإنفاق من حِصَّة الأَرْبَاح في بداية المَشْرُوع، حتَى لا يمَرّ الرِّيادِي بضائقة مَالِيَّة طَارِئة قَد تَتَسـبَّب في انهيار العَمَل كُلِّيَّةً، ومن الممكن أن يكتفي بالحُصُول علَى راتِب شَهْري بسيط يَسُدّ حاجته، ولا يُثقل علَى ميزانية مَشْرُوعه.
- **الحرص علَى اختِيَار المَكَان والزَّمان المُنَاسِـبَيْن لانطلاق المَشْرُوع:** فعُنْصرا الزَّمَان والمَـكَان لا غِنَى عنهما لنَجَاحِ أيّ مَشْرُوعٍ صغير، فمن المُهِمّ أن يعرف رَائِد الأَعْمَال كَيْفَ يَضَع تَوْقِيت إطْلاق مُنْتَجِه أو خِدْمته لدَى الجُمْهُور المُسْتَهْدَف، والتَّوْقِيت المِثَاليّ هُوَ التَّوْقِيت الَّذي يكُون فيه الجُمْهُور مُستعِدًّا لتجربة المُنْتَج أو الخِدْمَة، ويكون فيه المَـشْرُوع قادرًا علَى تقديمه لَهُم عِنْدَمَـا يَحْتَاجون إليه، قد يُطلِق صَاحِب المَشْرُوع مُنْتَجَـه مُبَكِّرًا، ولا يكُون العُمَلاء جاهزين لشرائـه أو تجربته، هُنَا يُمْكِن مواجهة الأَمْر بتَثْقِيف العُمَلاء المُحْتَمَلين حول ما يُوفِّره هَذَا المُنْتَج من مَزَايَا، أو كَيْفَ يُمْكِنهم الاسْـتِفَادَة من التِّكْنُولُوجْيَا المسـتخدَمَة في الخِدْمَة الجَدِيدَة، أو قَد يكُون تَوْقِيت الإطْلاق مُتأخِّرًا جدًّا والسُّوق مُشْبَعًا بمثل هَذَا المُنْتَج أو الخِدْمَة، ويمُكِن مواجهة ذَلِكَ عن طَرِيق تَغْلِيف المُنْتَج بطَرِيقَة جَدِيدَة من شأنها أن تَجْذِب العُمَلاء إليه.
ومن المُتَوَقَّع وبنسبة كَبِيرَة أن يحدث تَخَبُّط أو هبوط في مَسار العَمَل -خاصةً في السَّنَة الأولَى من عُمر المَشْرُوع- وهَذَا يَعْنِي ضَرُورَة التَّوَقُّف والتَّأَمُّل قليلًا وتَعْديل المَسار القديم وتَطْوِير نَمُوذَج العَمَل لمواكبة التَّغَيُّرات الطَّارِئة.
- **اخْتِيَار فَرِيق عمل مؤهَّل ومدرَّب:** يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال للعَمَلِ مع فَرِيق مُمَيَّز يُساعِده علَى إنجـاح مَشْرُوعه، فالعَمَل الجَماعِيّ يُحَقِّق المَزِيد مـن الإِنْتَاجِيَّة مقارنةً بالعَمَل

الفَرْدي، لكن لا يَجِب أن يُوَظِّف في السَّنة الأولَى أَكْثَر من احْتِيَاجَات المَشْرُوع الضَّرُورية الَّتـي لا غِنَى عنها؛ لأنَّ العَمَـل مع الفَرِيق بقَدْرِ ما هُوَ مُرْبِح بقَدْرِ ما قَد يكُون تَحْدِيًّا صعبًا لرَائِد الأَعْمَال يَتَطَلَّب منه بَذْلَ المَزِيد من الجُهْد لكَسْب أعضاء هَذَا الفَرِيق.

- **التَّوافُق بَيْنَ الشُّرَكاء:** من الخطأ أن يَتَمَسَّك رجل الأَعْمَال بفِكْرَة العِصَامِيّ البَطَل، بل يَجِب عَلَيْهِ أن يبحث عَمَّن يشاركه النَّجاح، فربما قَد يكُون من الأَفْضَل له عند بداية تَأْسِيس المَشْرُوع إعطاء آخرين حِصَّة شراكة مقابل المجهود. وفي حالة كَانَت هُنَاكَ شراكـة في المَشْرُوع، فيجب تَحْدِيد دَوْر كُلّ شريك بحيث يكُون لِكُلّ منهم دَوْرٌ مُحدَّد للقيام به، ولا تَخْتَلِط المَسْؤُوليَّات أو المَهَامّ، حتَّى تَتِمَّ المُحاسَبة علَى أُسُس سليمة ويَتَجَنَّب الشُّرَكاء إِهْدار الوَقْت والمَال، والوُصُول بالمَشْرُوع إلَى بَرِّ الأَمان.
- **بَيْـع كُلّ وحْدَة من المُنْتَج أو الخِدْمَة بربْح مُخْتَلِف:** من الأَفْضَل لرَائِد الأَعْمَال أن يُقَيِّم كُلّ مُنْتَج أو خِدْمَة يُقدِّمها للعُمَلاء علَى حِدَة، وتَحْدِيد ما إذا كَانَت عوائد البَيْع مربحة أم لا. وإذا لم يكن الأَمْر مفيدًا بِالنِّسْـبَة له، فإنَّه يَحْتَاج إلى إِجْرَاء تعديلات فوريَّة علَى اسْـتراتِيجيَّة العَمَل بِحَيْـثُ يجعل المَبِيعَات الحاليَّة مُرْبِحَة، سواءً كان ذَلِكَ عن طَرِيق تَخْفِيض تَكَالِيف الإِنْتَاج أو زيادة سِعْر المُنْتَج أو الخِدْمَة.
- **تَقْلِيل النَّفَقَات العَامَّة:** كَمَا سَـبَقَ أَنْ ذَكَرْنَا قَد يكُون من الأَفْضَل لرَّائِد الأَعْمَال أن يَبْدَأ بمُوازَنة مَحْدُودة، لا سِـيَّمَا إذا كَانَ مَشْرُوعه الأَوَّل، ولذلك يَجِب عَلَيْهِ أن يُحافِـظ علَى النَّفَقَات إلَى الحدّ الأدنَى عن طَرِيق تقليل النَّفَقَات العَامَّة، فيُمْكِنه علَى سَبِيل المثال: اسْتِئْجار أَرْخَص مبنَى يُلبِّي احْتِياجاته أو يَتَعَلَّم قَدْرَ الإِمْكان ما يحتاجه من مهارات فَنِّيَّة لتَجَنُّب دَفْع تكاليفها.
- **الاسْتِمرار في خَفْض التَّكالِيف العَامَّة:** يَجِب أن يكُون انْخِفَاض النَّفَقَات العَامَّة هدفًا مُتَواصِلًا للمَشْرُوع النَّاشِـئ، عن طَرِيق التَّقْيِيم الدوريّ لِهَذِهِ النَّفَقَات وما يُستجدّ عَلَيْهَا وتَحْلِيل جَدْوَى ما تَمَّ إلغاؤه منها، مثل: تَقْيِيم مدَى الاحْتِياج للتَّأْمِين علَى مُعَدَّات المَشْرُوع، أو تَقْلِيل الاعْتِماد علَى الاسْتِشارِيِّينَ الخارجيِّينَ أو مقدِّمي الخِدْمَات، أو خَفْض الإِمْـدادات والمُعَدَّات غير الضَّرُوريَّة. وتُفيد الإِدَارَة الفعَّالَة للتَّكالِيف الخَاصَّة بالمَشْرُوع علَى مُسْـتَوَيَات عدَّة، فَهِيَ تُساعِد مَالِك المَشْرُوع الصَّغِير

عـــلَى تَوْفِير النَّفَقَات عن طَرِيق تَجَنُّب التَّدابير العَكْســـيَّة وتُمَكِّنه من اتِّخَاذ قرارات جَيِّدَة بشـــأنَّ المُوَازنَة، علَى سَـــبِيل المثال؛ قَدْ يُقرِّر رَائِد الأَعْمَال التَّخَلِّي عن مندوبي المَبِيعَات غـــير المُنْتِجين مع زيادة بَدَل الوَجَبَات اليَوْمِيَّة لباقي الفَرِيق، فسيُســـاعِد خَفْض النَّفَقَات هنا في زيادة إنْتَاجِيَّة فَرِيق المَبِيعَات وكفاءته في العَمَل.

- **تَطْوِير مُنْتَجَات أو خِدْمَات جَدِيدَة مع الحِفَاظ علَى الجَوْدَة العالية للمُنْتَجَات الحاليَّـــة**: يَجِب أن يتأكَّد رَائِـــد الأَعْمَال من أن مُنْتَجَاتـــه الحاليَّة أو تِلْكَ الَّتِي سيَطْرَحُها مُسْتَقْبلًا تُلامِس احْتِيَاجَات عُمَلائه المُسْتَهْدَفِينَ، لِذَلِكَ من الضَّروريّ للغَايَةِ أن يَطْلُب باسْتِمْرَار ملاحظات هَؤُلاء العُمَلاء علَى مُنْتَجَاته أو خِدْمَاته من خِلال إجْرَاء الدِّرَاسَـــات الاستقصائيَّة أو التَّفَاعُل المُبَاشِر معهم أو عَبْرَ الهاتِف أو البَرِيد الإِلِكْتِرُونِيّ؛ لمعرفة ما هِيَ العَنَاصِر الَّتِي يَحْتَاجونها ويتوقَّعونها من العَمَل.
- **صياغة نَمُوذَج عَمَل تَسْوِيقيّ جَيِّد**: بعد دِرَاسَة وفَهْم السُّوق الَّذِي سيتمّ العَمَل به، يَجِب أن يَتِمّ تخصيص جزء من المُوَازنَة الخَاصَّة بالمَشْرُوع للتَّسْـــوِيق، ولكن يَجِب الحَذَر من كثرة الإنفاق فيتمّ إهدار المال، بل يَجِب ألَّا يَتَعَدَّى الإنفاق حَجْمَ المادَّة المَطْلُوبَة، كما يَجِب الاعْتِماد علَى كافَّة طُرُق التَّسْوِيق ومن أَفْضَلها وأيْسَرها وأقَلّها تَكْلفة هُوَ اسْـــتِخْدَام مَوَاقع التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ إلَّا أنَّ هَذَا لا يمنع من اسْتِخْدَام أَكْثَر من وسيلة في ضوء الإمْكَانِيَّات المُتَاحَة.
- **البَحْـــث والاحْتِفاظ بعُمَلاء مُرْتَفِعي القُدْرَة الشِّرَائِيَّة**: تَنُصّ قاعدة التَّسْـــوِيق الشـــهيرة The 80/20 rule المعروفـــة أيضًا باســـم "مبدأ باريتو"، نســـبةً إلَى الاقْتِصادِيّ الإيطاليّ فيلفريدو باريتو، علَى أنَّ 80% من العَمَل يأتي من نِسْـــبَة 20% مـــن العُمَلاء، أيْ أنَّ 80% من مبيعات المَشْرُوع تأتي من 20% من العُمَلاء، وبطَرِيقَة أَكْثَر تفصيلًا؛ يُمْكِن القول: إنَّ 20% مِمَّا يفعله رَائِد الأَعْمَال يمثل 80% من نتائج هَذَا النَّشَاط علَى وجه التَّحْدِيد(1).

1. Rivard, J. The Marketing 80/20 Rule and How to Take Advantage of it. 22 February 2017. Retrieved 11 April 2020, from https://bit.ly/3egFdn1

ولذلك، من الأهَمِّيَّة بمكان أن يَبْذل مَالك المَشْرُوع النَّاشِئ جُهدًا إضافيًّا لِضَمَانِ احْتِفاظِه بالرِّبْح الخَاصّ بالعُمَلاء ذَوِي الدُّخُول المُرْتَفَعَة والقُدْرَة الشِّرَائِيَّة العالية.

وهذه بَعْض الاسْتراتِيجيَّات الَّتي قَد تُسَاعِد رَائِد الأَعْمَال في تَرْكِيز انتباهه ومَوَارِده علَى الـ20% الأَفْضَل من العُمَلاء، مثل:

- **اكتشــــاف أَفْضَل العُمَلاء:** رُبَّمَا يكُون لدَى المَشْرُوع النَّاشِــئ المئات من العُمَلاء المســـجَّلِينَ علَى قوائم فَرِيق التَّسْوِيق، سواءً عبر الهاتف أو الموقع الإِلِكْترُونيّ أو صفحـــات مواقع التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ إذ يَجِـــب هُنَا علَى فَرِيق العَمَل الاحْتِفاظ بعلامـــات تبويب وثيقة علَى العُمَلاء الَّذِيـــنَ قامُوا بعَمَلِيَّات شراء ضَخْمَة مؤخَّرًا أو مُشْـــتَرِينَ مُتكَرِّرين، وبمُجَرَّد تَحْدِيدهم، يَبْدأ تَرْكِيز الاهْتِمَام عليهم كأولويَّة قصوَى لجهود المَبِيعَات والتَّسْـــوِيق، واستخدام بَيَانَات هَؤُلاء العُمَلاء في العثور علَى جَماهِير جَدِيدَة وجَذْبها.
- **تَحْدِيـــد الموقع الجغرافيّ للعُمَلاء المُمَيَّزِينَ:** إيلاء اهتمام خاصّ لأماكن تمَرْكُز أَفْضَـــل العُمَلاء من أبرز خُطُوَات الاحْتِفاظ بهم، فيَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال تَحْلِيل قَوائِم POS "Point Of Sale" الخَاصَّة بأماكن التَّوْزِيع والبَيْع، فيُمْكِن اســـتنتاج أنَّ بَعْض الأحياء أو المَنَاطِق أو المدن هِيَ الأَكْثَر رِبْحِيَّة من بقية مَناطِق السُّـــوق المُسْـــتَهْدَفة من مُنْتَجَات المَشْرُوع، ويمُكِن بعد ذَلِكَ الاسْتِفَادَة من هَذِهِ المَعْلُومَات لتَعْزِيز المَبِيعَات واسْتِرَاتِيجِيَّات التَّسْوِيق في هَذِهِ المَوَاقع.
- **مُلاحَظة سُـــلُوكِيَّات العُمَلاء:** خِـــلال دَوْرَة البَيْع، من المُحْتَمل أن يُصادِف فَرِيق المَبِيعَات العُمَلاء الَّذِينَ يُظهرون سُـــلوكيَّات مُعَيَّنَة تُشْـــير إلَى نِيَّة الشِّراء، يمُكْن اســـتخدام هَذِهِ المَعْلُومَات لِتَحْدِيد القَواسِم المُشْتَرَكة بَيْنَ الاحْتِمالات المَلْحُوظَة للشِّرَاء، والاسْتِفَادَة منها في تَطْوِير مُعَدَّلات المَبِيعَات.
- **تَجَنُّب إِهْمال كِبار العُمَـــلاء والبَحْث عن آخرين جُدُد:** قَد يكُون بَعْض العُمَلاء دائمًا من كبار المُشْـــتَرِين، لكن من المُهِمّ عَدَم اعتبارهم كأمرٍ مســـلَّم به فَيَتِمّ تَجاهُلُهم والتَّغافُل عن إرْضائهم، والتَّرْكيز فقط مع الحُصُول علَى عُمَلاء جُدد أو

التَّعَامُـــل مع العُمَلاء الغاضِبين، إذ يَجب علَى فَريق المَبيعَات التَّوَاصُل الدَّائِم مع أَفْضَل العُمَلاء وتَوْفِير تَجْربَة أَفْضَل لهم في كُلّ تَجْربَة شراء أو زيارة للمَتْجَر.

- **إنشـــاء أعلَى مســـتوَى من رضا العُمَلاء والحِفاظ علَيه:** قَد لا يَتَمكَّن المَشْرُوع الصَّغِـــير من التَّنافس مع الشَّركَات الأكبر فيما يَتَعَلَّق بالتَّسْـــعِير، مِمَّا يزيد من الحاجة إلَى تَقْدِيم خِدْمَة عُمَلاء فائِقة، وأحد عَوامِل النَّجَاح المُهِمَّة للغَايَةِ واللَّازمَة للحِفاظ علَى نَجَاح المَشْرُوع هُوَ تَقْدِيم أَفْضَل الخِدْمَات للعُمَلاء، فذلك يُساعِد علَى بناء الوَلاء للمُنْتَجَـــات أو الخِدْمَات، ومن ثَمَّ بناء الوَلاء للعَلامة التِّجَارِيَّة وعَدَم التَّحوُّل للمُنَافِسِينَ.

والأَكْثَرَ جدوَى من تَقْدِيم أَفْضَل الخِدْمَات للعُمَلاء، هُوَ أن يمنح رَائِد الأَعْمَال أَكْثَرَ مِمَّا يَتَوَقَّع العُمَلاء أنفســـهم، فهم يطمحون دائمًا إلَى الحُصُول علَى المَزِيد، لِذَلِكَ سَيَكُونُ من المُثْمِر للغَايَةِ تَبَنِّي بَرَامِج مُصمَّمَة لمكافأة العُمَلاء، بما يُؤَدِّي إلَى الحِفَاظ عليهم كعُمَلاء مواظبين وزيادة مستوَى رضاهم وتعميق ولائهم، وقَد تَتَضَمَّن هَذِهِ البَرَامِـــج: التوصيل المَجَّانيّ للمُنْتَجَات أو الخِدْمَات، أو دعوة العَمِيل لتجربة مُنْتَج أو خِدْمَة جَدِيدَة دون مُقابِل، أو الحُصُول علَى كروت شرائيَّة للخَصْم أو التَّسَـــوُّق، أو إرســـال هدايا تَذْكاريَّة خِلال المُنَاسبات المُخْتَلِفَة؛ العَامَّة أو الخَاصَّة، أو برنامج سَـــحْب الجوائز، أو برنامج استرْداد النُّقود، الَّذِي يُتِيح للعُمَلاء إرجاع نِسْبَة مُعَيَّنَة من النُّقُود مقابل كُلّ عمليَّة شراء، يمكِن للعميل الحُصُول عَلَيْهَا فيما بعد.

ما سَـــبَقَ لَيْسَ سوَى عدد قليل من عَوامِل النَّجَاح الرَّئِيسَة الَّتِي يُمْكِن لأيِّ رَائِد أَعْمَال اسْـــتِخْدَامهَا في تَقْيِيم مَشْرُوعه وحمايته من الفَشَل، لكن يَجب أن تَشْمَل خُطَّة عمله الكَثِير من العَوامِل الأخرَى في جَمِيع جَوَانِب عمله، بدءًا من التَّنْفِيذ والتَّمْويل والتَّسْوِيق وتَطْوِير المُنْتَجَات والمَبِيعَات وخِدْمَة العُمَلاء والمَوَارِد البَشَرِيَّة وغيرها.

المَبْحَث الرَّابِع

كيف تُقلِّل من مَخَاطِر البَدْء في مَشْرُوع؟

ربما يَكُون من المُناسب في نهاية هَذَا الفَصل تَناوُل نُقْطة مِحْوَرِيَّة مُهِمَّة تَتَعَلَّق بكيفيَّة إدارَة المَخاطر النَّاجمَة عن الأفْكار الإبْدَاعيَّة والمَشْرُوعات الرِّيَادِيَّة الَّتِي يَضْطَلِع بِهَا رُوَّاد الأَعْمَال، ويُعنَى بإدارة المُخاطَرة أو إدارَة الخطر (Risk Management) عَمَلِيَّة قِياس وتَقْيِيم للمَخاطِر وتَطْوِير اسْتراتِيجِيَّات إدارتها، تَتَضَمَّن هَذِهِ الاسْتراتِيجيَّات نقل المَخاطِر إلَى جهة أخرَى وتَجنُّبها وتَقْلِيل آثارها السَّلْبِيَّة وقَبُول بَعْض أو كُلّ تبعاتها.

كما يُمْكِن تَعريف إدَارَة المَخاطِر بأنَّها ذَلِكَ النَّشَاط الإدَارِيّ الَّذِي يَهْدِف إلَى التَّنَبُّؤ والقِياس وتَقْيِيم المَخاطِر الَّتِي تُواجِه الشَّرِكَة أو المُؤَسَّسَة، وكيفيَّة التَّحَكُّم بها؛ من خِلال تَطْوِير اسْتراتِيجِيَّات إدارتها الَّتِي تعمل علَى تَجَنُّبها وتَقْلِيل آثارها السَّلْبِيَّة، وتَخْفِيضها إلَى مُسْتَوَيَات مقبولة وقَبُول بَعْض أو كُلّ تبعاتها(1).

وهناك أَنْوَاع عدّة لإدارة المَخَاطِر، مثل: إدَارَة المَخاطِر التَّقْلِيدِيَّة الَّتِي تُرَكِّز علَى المَخاطِر النَّاتِجة عن أسباب مَادِّيَّة أو قَانُونِيَّة كالكَوارِث الطَبِيعِيَّة أَوِ الحَرائِق، أَوِ الحوادث، أَوِ الموت أَوِ الدَّعاوَى القَضائِيَّة.

وإدارة المَخاطِر المَالِيَّة هي تلك الَّتِي تُرَكِّز علَى المَخاطِر الَّتِي يُمْكِن إدارتها بِاسْتِخْدَام أَدْوَات المُقَايَضَة المَالِيَّة، وإدارة المَخاطِر غير المَلْمُوسَة هي الَّتِي تُعرَف بأنَّها نوع جَدِيد من المَخاطِر، والَّتِي تَكُون احتمَالِيَّة حدوثها 100% ولَكِنَّ يَتِمّ تَجاهَلها من قبل المُؤَسَّسَة، وذَلِكَ بِسَبَب الافتقار لمقدرة التَّعَرُّف عَلَيْهَا.

---

1. "تعريف إدَارَة المَخاطِر"، الأكاديميَّة العربيَّة البريطانيَّة للتَّعْلِيم العالي، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 23 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/u3suv

ومثالُ ذلك: مَخَاطِر المَعْرِفَة الَّتِي تحدث عند تَطْبِيق مَعْرِفَة ناقصة كتَشْغيل أجهزة تِقْنِيَّة من غير امْتِلاك المهارة اللَّازِمَة لتشغيلها، وكَذَلِكَ مَخَاطِر العَلاقَات، الَّتِي تحدث عند وُجُــود تَعاوُن غير فَعَّال بَيْنَ أعضــاء فَرِيق العَمَل، أو عند ضَعْف القُدُرَات الاتِّصَالِيَّة دَاخِل المُنْشَــأَة. وبغضِّ النَّظَر عن نوع إدَارَة المَخَاطِــر، فإنَّ جَمِيع الشَّرِكَات الكُبْرَى وكَذَلِكَ المجموعات والشَّرِكَات الصُّغْرَى لديها فِرَق مُخْتَصَّة بإدارَة المَخَاطِر(1).

من هُنَا يُمْكِن اعتبار أنَّ إدَارَة المَخَاطِر جزءٌ أســاسيّ في الإِدَارَة الاسْــتِراتِيجِيَّة لأيِّ مُؤَسَّســة، وتشمل الإِجْرَاءَات الَّتِي تَتَّبِعُهَا المُؤَسَّســات بشَكْلٍ مُنَظَّم لمُواجَهة الأخطار المُصاحِبة لأَنْشِطَتِهَا، بهَدَف تَحْقِيق المَزَايَا المُسْتَدامَة من كُلِّ نشاط، والتَّرْكِيز الأَسَاسِيّ لإدارة المَخَاطِــر الجَيِّدَة هُوَ التَّعَرُّف عــلَى ومُعالَجة هَذِهِ الأخطار، ويكون هدفها هُوَ إِضَافَة أقصَى قيمة مضافة مُسْتَدامَة لكُلّ أَنْشِطَة المُؤَسَّسَة.

وتُســاعِد إدَارَة المَخَاطِر علَى فَهْم الجَوانِب الإيجابيَّة والسَّلْبِيَّة المُحْتَمَلَة لكُلّ العَوامِل الَّتِي قَد تُؤَثِّر علَى المُؤَسَّسَة، وتُساهِم في تَحْدِيد وتَحْلِيل ومُعالَجَة عَوامِل الخَطَر طوال حياة المَشْرُوع من أجل تَوْفِير أســاس عقلانيّ لاتِّخَاذ القَــرَارَات فيما يَتَعَلَّق بجميع المَخَاطِر، فَهِيَ تزيد من احتمالات النَّجَاح وتخفِّض كُلًّا من احتمالات الفَشَــل وعَدَم التَّأَكُّد من تَحْقِيق الأَهْدَاف العَامَّة للمُؤَسَّسَة(2).

وتَنْطَوِي الإِدَارَة السَّــلِيمَة للمَخاطِر علَى السَّيْطَرة علَى الأحداث المُسْتَقْبَلِيَّة المُحْتَمَلَة، وبذَلِكَ تُعدُّ معالجة استباقيَّة ولَيْسَت تفاعليَّة للأحداث، ولذلك يَجِب أن تَكُون مُدْرَجَة ضمــن عمليَّة التَّخْطِيط الأوليّ للمَشْرُوع، فهذا سَــوْفَ يُقلِّل -ليس فَقَطْ من احْتِمَال وقوع حدث سلبيّ- ولَكِنْ أيضًا من حَجْم تَأْثِيره.

1. "إدارة المَخَاطِــر تعريفهــا وخطواتها وكيفية تَحْدِيد المَخَاطِــر والتَّعَامُل معها"، المنتدَى العربي لإدارة المَوَارِد البشريَّة، 14/9/2014م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 23 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: cutt.us/zKwBF
2. الكــردي، أحمد السـيد. "مفهوم إدَارَة المَخَاطِر"، موقع كنانة أونلايــن، 7 يونيو 2010م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 23 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: cutt.us/Bgb3S

والإدَارَة المثاليَّة للمَخاطِر تتَّبع أُسْلُوب الأولويَّات، بِحَيْثُ تعالج المَخَاطِر ذات الخسائر الكَبيرَة واحتمَاليَّة الحدوث العالية أوَّلًا، بَيْنَمَا المَخَاطِر ذات الخسائر الأقلّ واحتمَاليَّة حُدُوث أقلّ تُعالَج فيما بعدُ، لكنَّ تَحْقيقَ ذَلِك عَمَليًّا قَد تكُون عمليَّة صَعْبَة جدًّا، كَمَا أنَّ المُوَازَنَة ما بَيْنَ المَخَاطِر ذات الاحتمَاليَّة العَالية والخَسائر القَليلة مُقابل المَخَاطِر ذات الاحتمَاليَّة القَليلة والخَسائر العَالِيَة قَد يَتِمّ تَقْديرُها بِشَكْلٍ سَيِّئ.

عَوامِل زيادة المَخَاطِر

ومن العَوامِل الَّتِي يمُكْنها أن تُؤَدِّي إلَى زيادة نِسْــبَة المَخَاطِر في المَشَارِيع الصَّغِيرَة، **وتُعدُّ أحد مَكامِن الخَطَر في المَشْرُوعَات التِّجَارِيَّة بِشَكْلٍ عامّ:**

- **مَخاطِر المُنْتَج:** يَجِب أن يتَّخذ رَائِد الأَعْمَال قرارًا واضحًا بشــأن ما ســيُقدِّمه مَشْرُوعه للجمهور المُسْــتَهْدَف، وقَد يرَى الكَثِيرون أنَّ هَذَا الأَمْر يبدو هَيِّنًا، لكنَّ القُدْرَة علَى شرح ماهيَّة المُنْتَج أو الخِدْمَة، والمُشْــكِلَة الَّتِي يحلّها، ولماذا يَسْــتَحِقّ الاسْتِثْمار فِيهَا أصعب بكثير ممَّا يبدو.
  وَيَجِب أن يكُون تَحْدِيد المُنْتَج أو الخِدْمَة الأولويَّة القصوَى عند بَدْءِ أيّ نَشَــاط تِجَارِيّ، لا سِيَّمَا المَشَارِيع الصَّغِيرَة، وإذا لم يَتَمَكَّن مَالِك المَشْرُوع من القِيام بِذَلِكَ بدِقَّة، فَلا يمُكِنه أبدًا توقُّع اهتمام الجُمْهُور أو المُسْتَثْمِرينَ بمَشْرُوعه.
  لكن يمُكِن القول: إنَّ هَذَا النَّوْع من المَخَاطِر يمُكْن السَّــيْطَرة عليه، فَقَطْ يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال التَّأَكُّد من أنَّ مُنْتَجه أو خِدمَته يَتَنَاوَل سُوقًا كَبِيرَة بما يكفي، وفرصة مُناسِــبَة في ذَلِكَ السُّــوق، وفي الوَقْت المُناسِب لا بُدَّ من إجراء البَحْث والتَّقْيِيم وتَوْضِيح كيفيَّة مُلاءَمة العَمَل في سياق هَذَا المشهد.
- **مَخاطِر السُّــوق:** مَعْرِفَة العُمَلاء المُسْــتَهْدَفِينَ من المَشْرُوع، ولماذا وكيف، وأين يَشْتَرُون المُنْتَجَات أو الخِدْمَات ذات الصِّلَة، هِيَ أَهَمّ عامل خَطَر يَجِب تقييمه قبل إطلاق المُنْتَج أو الخِدْمَة الجَدِيدَة، لذلك يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال البَحْث عن هَذَا بدِقَّة، وتَحْدِيد الوَسَــائِل المكنة لِبُلُوغِ السُّوق، وفي حدود المُوَازَنَة المَاليَّة المُدْرَجَة

في خُطَّة العَمَل، والتَّعَامُل الجَيِّد مع هَذِهِ المُخَاطَرة يُحدِّد بِسُهُولَةٍ نَجَاح المَشْرُوع، لا سِيَّمَا إذا انْخَفَضَتْ مَخَاطِر السُّوق لصالحه واستطاع مُنْتَجُه غَزْوَ السُّوق مُبَكِّرًا.

- **مَخاطِــــر فَرِيق العَمَل:** حَيْثُ يُؤَدِّي تَعْيين عَمالة تَنْقُصُهم الخِبرَة لضَعْف الإِنْتَاج وتعطُّل العَمَل؛ نظرًا لحاجتهم إلَى فَتْرَة طَوِيلَة من الوَقْت للتَّعَلُّم والتَّطْوير. ويُمْكِن تَقْلِيل نسبة هَذَا الخَطَر عن طَرِيق جَدْوَلَة وقْت مُتَدَرِّج للعَامِلِينَ الجُدُد يكُون كافيًا لحصولهم علَى قِسْط مناسب من التَّدْريب والتَّعْليم، كذلك يَشْتَمِل هَذَا العامِلُ علَى مَخَاطِر عَدَم التزام بَعْض أعضاء الفَرِيق بلوائح العَمَل ومَعايير الجَوْدَة المَطْلُوبَة، وغِيــــاب التَّعاوُن ورُوح العَمَل الجماعيّ عن بيئَة المَشْرُوع، وفقدان الإيمان بقِيَم وأهداف المَشْرُوع وعَدَم الحرص علَى إنْجاحه.
- **مَخَاطِــــر التَّنْفيذ:** يُمْكِن للعَدِيد من رُوَّاد الأَعْــمَال أن يُغْرِقُوا في تفاصيل تَنْفِيذ المَشْرُوع إلى حَدِّ فُقْدان المَســــار الرَّئِيس للمَشْرُوع واسْتراتِيجِيَّة العَمَل، أو العكس، أيْ: يُغْفِلُون التَّفاصِيل المُهِمَّة الَّتِي قَد تُؤَدِّي لحدوث مشاكل كبيرة في التَّنْفِيذ، لذلك قَد يكُون من الأَفْضَل تَقْســِيم المَهَامّ واتِّبَاع نَهْج مُزْدَوَج في تَقْيِيم التَّفاصِيل، علَى الأقلّ في المَرَاحِل المُبَكِّرَة من انْطِلاق المَشْرُوع، مع الحِفَاظ علَى التَّرْكِيز الشَّدِيد في تَنْفِيذ الأَعْمَال بِشَكْلٍ عامّ ومُواءَمَتها مع الأَهْدَاف الاسْتراتِيجِيَّة وخُطَّة العَمَل(1).
- **مَخَاطِر الفَتْرَة الزَّمَنِيَّة لإنْجاز المَشْرُوع:** فالمَشَــــارِيع الَّتِي تَتَجاوَز مدّتها ســــنة واحِــدَة تَتَضَمَّن الكَثِير من الأُمُور غير المعروفــــة لمالكها وفريق العَمَل، ومن ثَمَّ تَنْطَوِي علَى نســــبة مَخَاطِر أَكْثَر، تَنْتُج عن كثرة التَّغْييرات المُتَوَقَّعة الَّتِي قَد تطرأ علَى التِّقْنِيَّات والأَسْوَاق وبيئة العَمَل ذاتها، وغير ذلك(2).

---

1. Ravi, S. When Launching Your Startup, Consider These 5 Risks. 21 May 2014, Retrieved, from https://www.entrepreneur.com/article/234094
2. "هدف إدارَة المَشْرُوع: إدَارَة المَخَاطِر في مشروعك"، موقع مايكروسوفت، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 23 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: cutt.us/bC9Xa

- مَخاطِـــر المَهَامّ: يَجِب التَّأكُّد إنْ كَانَ هُنَاكَ الكَثِير من المَهَامّ المُجَدْوَلَة في الوَقْت نفسه؛ حتَّى لو كَانَ تَنْفِيذ هَذِهِ المَهَامّ يَتِمّ بواسطة أشخاصٍ مُخْتَلِفين، فإنَّ حُدُوث عدد كَبِير منها في الوَقْت نفســـه يُؤَدِّي إلَى إنشاء مَخَاطِر في المَشْرُوع، وخَاصَّةً في نهايته(1).
- **المَخَاطِر المَالِيَّة:** ترتفع نسبة هَذِهِ المَخَاطِر في المَشَارِيع الصَّغِيرَة؛ نظرًا لصِغَر حَجْم رَأْس المَالِ المُســتَثْمَر فيها، وصعوبة ثقة المُسْتَثْمِرِينَ بأصحابها من رُوَّاد الأَعْمَال النَّاشِئين، وشِبْه غِياب الدَّعْم الحُكُومِيّ لمثل هَذَا النَّوْع من المَشَارِيع. ولذلك هُنَاكَ الكَثِير من الخُطُوَات لمساعدة رَائِد الأَعْمَال في الحدّ من المَخَاطِر المَالِيَّة للأعمال الجَدِيدَة، **منها**(2):
  - **وضع خُطَّة عمل واضحة:** فقبل أن يتورَّط في التَّنْفِيذ عَلَيْهِ أن يعرف مقدار الوَقْت ورَأْس المَالِ الَّذِي سيستثمره في عمله الجَدِيد، وإجراء أبحاث السُّوق الَّتِي تمنحه فِكْرَة شَامِلَة وصادقة عمَّا إذا كَانَ لدَى المَشْرُوع النَّاشِئ فُرْصَة للنَّجَاح أم لا.
  - **التَّأكُّـــد من مَصَادِر التَّمْوِيل:** يَجِب أن يَتِـــمّ ذَلِكَ قبل بدء التَّنْفِيذ، وتَحْدِيد المَجَالات الرَّئِيسَة للإنفاق ووضع جداول زَمَنِيَّة تُحدِّد بوضوح متَى وكم عَلَيْهِ أن ينفق من المال.
  - **إجراء اختبارات مراقبة الجَوْدَة:** وذَلِكَ من خِلال مُرَاجَعَات خِدْمَة العُمَلاء للمُنْتَجَات أو الخِدْمَات الجَدِيدَة قبل تقديمها علَى نطاقٍ واســـع حتَّى يتمكّن من تحســـينها قبل الإطلاق الحقيقي، وتَجَنُّب إطلاق مُنْتَج أو خِدْمَة سيَحْتَاج إلَى عمل كَبِير حتَى يصبح قابلًا للتَّسْوِيق والبَيْع.

1. النواس، رافد عبيد. "مســؤوليَّة مراقب الحســابات في تقويم مَخَاطِر المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة"، نقابة المُحَاسَبِيّن والمدقّقين العراقيِّين، د. ت، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/3r5lXv
2. Sloan, K. (2020, January, 21). Hoe Entrepreneur Can Reduce the Financial Risks of a New Business [Blog]. 21 January, Retrieved from https://due.com/blog/entrepreneurs-can-reduce-financial-risks-new-business/

- **الاحْتِفاظ بالسِّـــجِلَّات المَالِيَّة:** يَجِب أن يُؤَسِّس مَالِك المَشْرُوع النَّاشِئ نِظَامًا لِحِفْظ السِّـــجِلَّات يعمل منذ البِدَايَة، هَذَا يُساعِد علَى تَوْفِير الوَقْت والمَال، خَاصَّة عِنْدَمَا يحين وقت دفع الفواتير أو تَقْدِيم الإقرارات الضَّرِيبِيَّة.
- **الحَـــدّ من الحُصُول عـــلَى القُرُوض:** إذا اضْطَرَّ رَائِـــد الأَعْمَال في بداية مَشْرُوعه للحُصُولِ علَى قَرْض تِجَارِيّ، فعليه أن يجعله مُنْخَفِضًا قَدْر الإمكان مع اخْتِيَار نِظَام سَداد مُناسِب لقُدُرَاته ووضعه المَالِيّ ونَوْع النَّشَاط التِّجَارِيّ الَّذِي يخوضه، مع ضَرُورَة الاسْـــتِمرار في تَوْفِير رَأْس المَالِ وخَفْض النَّفَقَات العَامَّة، وإذا ما كَانَ ممكنًا تَمْوِيل المَشْرُوع دون قُرُوض، فسَيَكُونُ ذَلِكَ مِثَالِيًّا للغَايَةِ في تقليل المَخَاطِر المَالِيَّة.
- **تتبُّع المال المُسْـــتَحَقّ لفائدة المَشْرُوع:** فمن أجل الاستمرار في العَمَل، يَحْتَاج مَالِك المَشْرُوع الجَدِيد إلَى تَتَبُّع حســـاباته المُسْتَحَقَّة والتَّأكُّد من أنَّ العُمَلاء يدفعون الفواتير في الوَقْت المحدَّد، فنجاح المَشْرُوع أو فَشَله يَتَمَثَّل في القُدْرَة علَى المحافظة علَى التَّدَفُّق النَّقْدِيّ الخَاصّ بالمَشْرُوع.
- **تَنْوِيع الدَّخْل:** من المفيد لمالك المَشْرُوع أن يعتمد علَى أَكْثَر من مَصْدَر للدَّخْل كُلَّمَا كان ذَلِكَ ممكنًا، وأن يَصِيغ خُطَطًا للطَّوَارِئ حال لم ينجح المَشْرُوع، فإنَّ وُجُود خُطَّة احتياطيَّة لإبقائه خارج نِطَاق الإفلاس أمر منطقيّ وضروريّ.
- **التَّأمـــين علَى المَشْرُوع:** اتِّبَـــاع إجراءات التَّأمين ضِـــدَّ مُخْتَلَف الحوادث والكوارث الَّتِي قَد تُعَرِّض المَـــشْرُوع للخطر قَد تُكَلِّف المالك بَعْض المال، إلَّا أنَّها تســـتحق التَّكْلفة؛ لِأَنَّهَا تُؤَمِّن لـــه التَّعْوِيض المَادِّيّ وتحميه من مَخَاطِر فقدان كُلّ شيء.

كَيْفَ نتعامل مع هَذِهِ المَخَاطِر؟

هذه المَخَاطِر الرَّئِيسَـــة في بَدْء أيّ عَمَلٍ تِجاريّ، إذا تمَكَّنَ رَائِد الأَعْمَال من تحديدها مُبَكِّرًا ومَعْرِفَة كيفيَّة التَّعَامُل الأَمْثَل معها، فســـتزيد فُرَصه لإنجاح مَشْرُوعه الصَّغِير.

ويمُكِــن لأيِّ رَائِد أَعْمَال أو صَاحِب مَشْرُوع صَغِــير إِدَارَة المَخَاطِر من خِلال بَعْض الأساليب المُخْتَلِفَة، **ولعَلّ أهمّها:**

- **تَجنُّب المَخاطِر:** حَيْثُ يُعدُّ تَجَنُّب المَخَاطِر نَهْجًا مفيدًا إذا أدَّى أحد أَنْشِـطَة المَشْرُوع إلَى نَتَائِج خطيرة. علَى سَـبيل المثال، قَد يُؤَدِّي اسْـتِخْدَام عَمَليَّات تَصْنِيع لتَسْلِيمات مَشْرُوعَيْنِ في الوَقْت نفسه إلَى وضع توقيت المَشْرُوع في دائرة المَخَاطِر، بدلًا من ذلك، بإمكان مدير المَشْرُوع تَجَنُّب المَخَاطِر باسْتِخْدَام عَمَلِيَّات التَّصنيع بِشَكْلٍ مُتَسَلْسَل.
- **تَخْفِيــف المَخاطِر:** حَيْثُ يبْحث رَائِــد الأَعْمَال عن طُرُق لتَخْفِيف المَخَاطِر. علَى سَـبيل المثال، قَد تُقَرِّر اسْتِخْدَام عمليَّة تَصْنيع بسـيطة، ويمُكن فَهْمُهَا بطَرِيقَة جَيِّدَة إذا تبيَّن لكَ أنَّ إعْدَاد عَمَلِيَّة مُبْتَكَرَة ومُكَلِّفَة سيَسْتَغْرِق الكَثِير من الوَقْت.
- **نَقْــل المَخاطِر:** فيُمْكِن لرَائِد الأَعْمَال التَّحَكُّــم في المَخَاطِر عَبْرَ نَقْلِها إلَى مورِّد خارجيّ. علَى سَـبيل المثال، إذا تبيَّن لك أنَّ وثائق نِظَام فَرْعِيّ للكمبيوتر كَبِيرَة إلَى حدّ سَيَتَعَذَّر علَى المَوَارِد الدَّاخِلِيَّة إكمالها في الوَقْت المُحَدَّد، فيُمْكِنك التَّعاقُد مع مُوَرِّد خارجيّ للعَمَلِ علَى أجزاء منها.
- **التَّعَلُّم من المَخَاطِر:** فَلا يمُكِن اعتبار كُلّ المَخَاطِر سَيِّئَة. فقد تفتح المَخَاطِر أحيانًا الباب أَمَام الفُرَص. فعلَى سَـبيل المثال، إذا تبيّن لك، بعد استكشاف المَخَاطِر في مَشْرُوعك، أنَّ النِّظَام الفَرْعِيّ لبرنامج يَتِمّ تَطْوِيره كجزء من عمليَّة تَصْنيع كبيرة هُوَ بِحَدِّ ذاته قابل للتَّسْوِيق، فقد تُقَرِّر إعادة تعيين أَفْضَل المهندسين في شركتك لتَطْوِير النِّظَام الفرعيّ(1).
- **فريق المَخَاطِر:** لا توجد وسِـيلَة تُمكِّن شَـخْصًا واحدًا من التَّغَلُّب علَى المَخَاطِر المُرْتَبِطَة بالمَشَارِيع التِّجَارِيَّة مهما كَانَت خبرة وكفاءة هَذَا الشخص، وهُنَاكَ بَعْض المَخَاطِر الَّتِي يمُكِن التَّحَكُّم فيها، والبَعْض الآخر لا يمُكِن تجاوزه، ولكي ينجح رَائِد

1. "هدف إِدَارَة الْمَشْرُوع: إدَارَة المَخَاطِر في مشروعك"، موقع مايكروسوفت، مرجع سابق.

الأَعْمَال، فإنَّه يَحْتَاج دائمًا لاستشـــارة الآخَرِينَ بشأن كيفيَّة التَّخفيف من الآثار السَّـــلْبِيَّة للمَخاطِر أو تجاوزها إن أمكن، ولِهَذَا السَّبَب من المُهِمّ للغَايَةِ أن يكُون لدَى رَائِد الأَعْمَال فَرِيق كُفْءٍ ومتعاون من الأَفْرَاد أو حتَّى حاضِنة أَعْمَال فَعَّالَة من أجل مســـاعدته علَى بدء تشغيل المَشْرُوع ومواجهة كُلّ تحدٍّ يُواجِهه والحِفَاظ علَى نَجَاح المَشْرُوع ونُمُوّه بوتيرة تَصاعُدِيَّة.

كما يَجِب أن يؤمِن رَائِد الأَعْمَال بقُدُرَات هَذَا الفَرِيق وأن يُحَفِّز أفراده علَى فِعْل كُلِّ ما هُوَ أَفْضَل، مع الاسْـــتِثْمار الجَيِّد في الأَشْـــخَاص الَّذِينَ يؤمنون بمَشْرُوعه وأهدافه ويغرســـون شـــعورًا بالثِّقَة في الآخَرِينَ بأنَّهم يســـتطيعون النَّجَاح في التَّحَدِّي ودفع المَشْرُوع إلَى النَّجَاح، لكن لا يَجِب السَّـــمَاح أبدًا لأيِّ شـــخص في الفَرِيق بأن يكُون له تأثير بِنِسْـــبَة 100% في عمليَّة صُنع القَرَار، فَقَطْ المُشَـــارَكَة الفَعَّالَة دون انفراد بسُلطة الإِدَارَة.

خُطُوَات تَقْلِيل المَخَاطِر

ننتقل الآن للحديث عن خُطُوَات تَقْلِيل المَخَاطِر ســـواءً قبل تَنْفِيذ المَشَارِيع الصَّغِيرَة أو أثناء سير المَشْرُوع، **وتَتَضَمَّن ما يلي:**

- **تَحْدِيـــد المَخَاطِر في وقت مُبَكِّر من تَنْفِيذ المَشْرُوع:** ويأتي ذَلِكَ عن طَرِيق مُراجَعَة قوائم مَصَادِر المَخَاطِر المُحْتَمَلَة أو تِلْكَ الَّتِي يتوقّعها فَرِيق العَمَل بناءً علَى ما يتمتَّع به من خبرة ومَعْرِفَة، كَمَا يُمْكِن اسْتِخْدَام جلسات العَصْف الذِّهْنِيّ لمناقشة وتَحْلِيل جَمِيع المَخَاطِر المُحْتَمَلَة، ومُحَاوَلَة إيجَاد حُلُول مُسبقة لها، وتوزيع المَهَامّ علَى أَفْرَاد الفَرِيق.
- **التَّوَاصُل الدَّائم بشـــأنَّ المَخَاطِر:** يَجِب أن يُدرك مَالِك المَشْرُوع النَّاشِـــئ أهَمِّيَّة التَّوَاصُل مع فريقه بشـــأنَّ المَخَاطِر المُحْتَمَلَة خِلال الاجتماعات الدَّوْرِيَّة أو عَبْرَ التَّوَاصُل الشَّـــخْصِيّ المُبَاشِر، والتماس الحُلُول المُمْكِنَة للتَّحَدِّيَات الَّتِي قَد تُواجِه المَشْرُوع ســـواءً في المَرْحَلَة الحاليَّة والمُسْتَقْبَلِيَّة، والتَّأَكُّد من يقينهم بشأن أهَمِّيَّة إدَارَة المَخَاطِر في إنجاح العَمَل.

- **تَقْيِيـــم الفُرَص والتَّهْدِيدات عند تَقْيِيم المَخَاطِر:** في حِين أنَّ المَخَاطِر غالبًا ما يَكُون لها دلالة سلبيَّة علَى أنَّها ضارَّة بالمَشَارِيع التِّجَارِيَّة، إلَّا أنَّها قَد تنطوي أيضًا عـــلَى فُرَص أو مَخَاطِر إيجابيَّة قَد تَكُون مفيدة للغَايَةِ للمَشْرُوع النَّاشِـــئ، لذلك يَجِـــب علَى رَائِد الأَعْمَال التَّأكُّد من تَوْفِير الوَقْت للتَّعَامُل مع الفُرَص المُتَاحَة في المَـــشْرُوع، فمن المحتمل أن يُحدِّد الفَرِيق بَعْض الفُرَص ذات العَائِد المرتفع، الَّتِي قَد لا تَتَطَلَّب اسْـــتِثْمَارًا كبيرًا في الوَقْت أو المَوَارِد، هَذِهِ الفُرَص ستجعل المَشْرُوع ينمو بوتيرة أَفْضَل وأَكْثَر سرعة وأكبر رِبْحِيَّة.
- **ترتيب المَخَاطِر من حَيْثُ الأولويَّة:** بَعْض المَخَاطِر لها تَأْثِير أقوَى واحتمال أعلَى مـــن غيرها، لِذَلِكَ يَجب علَى مَالِك المَشْرُوع وفريـــق العَمَل قضاء بَعْض الوَقْت معًا لتقييم المَخَاطِر وترتيبها، وتَحْدِيد تِلْكَ الَّتِي تُسَـــبِّب أَكْبَرَ الخسائر أو المكاسب وأَكْثَرها احتمالًا، فيَتَجَاوَز عدد المَخَاطِر الَّتِي يَتِمّ تَحْدِيدها عادةً القُدْرَة الزَّمَنِيَّة لفريق المَشْرُوع علَى تَحْلِيل الحالات الطَّارِئة وتَطْوِيرها.
  لذلك، تُسَاعِد عمليَّة تَحْدِيد الأولويَّات فَرِيق المَشْرُوع علَى إدارة تِلْكَ المَخَاطِر ذات التَّأْثِير الكبير والاحتمال الأَكْثَر للحدوث، وللقيام بِذَلِكَ بِشَـــكْلٍ جَيِّد يُساعِد على تَصْمِيم أو اسْتِخْدَام أداة تَقْيِيم لتَصْنِيف المَخَاطِر وترتيب أولويَّاتها.
- **فَهْم ســـبب وتأثير المَخَاطِر المُحْتَمَلَة:** عادةً ما يَتِمّ حلّ المُشْـــكِلات التَّقْلِيدِيَّة بعد تَحْدِيدها، لِذَلِـــكَ قبل أيَّة مُحاوَلَة لتَجاوُز المَخَاطِر يَنْبَغِي أوَّلًا تَحْدِيد أســـبابها الجَذْرِيَّة وعَوامِل نُمُوّها، ثُمَّ الانْتِقال إلَى مرحلة تَحْدِيد أَفْضَل السُّـــبُل لإدارتها، وأيّ خطر يحدث علَى مُسْتَوَيَات مختلفة يَجِب أوَّلًا علَى فَرِيق العَمَل فَهْم أسبابه، ويُمْكِن أن تُســـاهِم هَذِهِ الأَسْـــئِلَة في ذلك، مثل: ما الَّذِي يسبب كُلّ خطر؟ وكَيْفَ ســـيُؤَثِّر كُلّ خطر علَى المَشْرُوع؟ (علَى مستوَى التَّكالِيف، والمُدَّة الزَّمَنِيَّة، وجَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة، ورَأْس مَالِ المَشْرُوع، وغيرها).
  ستُوفِّر إجابات هَذِهِ الأَسْئِلَة مَعْلُومَات قيِّمَة يُمْكِن الاسْتِعَانَة بها في صِيَاغَة رُؤًى لتَجـــاوُز المَخَاطِر وتَحْدِيد العَنَاصِر الرَّئِيسَـــة الَّتِي يَحْتَاجها المَشْرُوع للعثور علَى اسْتِجَابَات فَعَّالَة لتحسين تِلْكَ التهديدات وتحويلها لفُرَص جَيِّدَة.

- **تَطْوِير الاسْـــتِجَابَات للمَخاطِر:** تَطْوِير خُطَّة فَعَّالَة للاسْتِجابَة للمَخاطِر يُضِيف قيمة إلَى المَشْرُوع؛ لأنَّه يمنع حُدُوث تَهْدِيدات مُضَاعَفَة، ويُقلِّل من الآثار السَّلْبِيَّة لها.

ومن أَجْلِ إكمال تَقْيِيم المَخَاطِر يَحْتَاج فَرِيق العَمَل لِتَحْدِيد "ما الَّذِي يُمْكِن القيام به للحَدِّ من احْتِمَال كُلّ خطر؟" و"ما الَّذِي يُمْكِن فِعْلُهُ لإدارة كُلّ خطر علَى حِدَة؟ وهل يَجِب أن يحدث ذَلِكَ تحديدًا أم تُوجَد بدائل أخرى؟" و"ما الَّذِي يُمْكِن فِعْلُهُ لضمان عَدَم ضياع الفُرَص المُحْتَمَلَة من تِلْكَ التَّهْدِيدات؟".

- **تَطْوِيــــر مَهَامّ التَّدْبير الوقائيّ للمَخاطِـــر:** تأتي الآن خُطْوَة التَّفْكير في كيفيَّة مَنْع حُدُوث خَطَر أو تَقْلِيل احْتِمَاليَّة حُدُوثه. وللقِيام بذلك، يُمْكِن لفريق المَشْرُوع الصَّغِير تَحْوِيل تِلْكَ الأَفْكَار الَّتِي حدَّدها إلَى مَهَامّ عاجِلَة أو آجلة، والَّتِي من شأنها أن تُساعِد في تَقْلِيل احتمَاليَّة المُخَاطَرة مجدَّدًا أو القضاء عَلَيْهَا تمامًا.
- **صِياغَـــة خُطَّة للطَّوارِئ لكُلّ خطَـــر:** من المُهِمّ أن يَكُون لدَى مَالِك المَشْرُوع أو فَرِيق العَمَل خُطَّة مُعَدَّة للطَّوارِئ في حالة حُدُوث خطرٍ ما لم يَتِمّ توقُّعه من قبل، بحيث تَكُون مَوْضِعَ التَّنْفِيذ سريعًا وتُساعِد علَى تجاوز الأَمْر بأقلّ خَسائِر مُمْكِنَة، ودون تَدَخُّل فريق إِدَارَة الأَزَمَات.
- **صِياغَة سِـــجِلّ لِمَخاطر المَشْرُوع:** من الأَفْضَل لمالك المَشْرُوع الاحْتِفاظ بسِجِلّ للمَخاطِر الَّتِي واجَهت المَشْرُوع منذ بَدْء العَمَل، وتوضيح أسبابها وكيفيَّة مُعالَجَتها والإِجْـــرَاءَات الوقائيَّة لمنع حدوثها مُسْـــتَقْبلًا، فذلك يُســـاعِد فَرِيق العَمَل علَى الاسْتِعْداد الدَّائِم لأيِّ مَخَاطِر ويمنحه تَجْرِبَة ثريَّة من الوَاقِع.
- **تَتَبُّع المَخَاطِر والمَهَامّ المُرْتَبِطَة بها:** تُعدُّ مَهَامّ التتبُّع من المَهَامّ اليَوْمِيَّة الضَّرُورِيَّة لكُلّ مدير أو مالك مَشْرُوع ناشِـــئ، فدمج مَهَامّ المُخَاطَرة "من تَحْدِيد المُشْـــكِلَة، وتَحْلِيلها، وصياغة حُلُول لها" ضمن الرُّوتِين اليوميّ لفريق العَمَل هُوَ الحلّ الأَكْثَر فاعليَّة لتَجَاوُز أيَّة مَخَاطِر وتَفادِي آثارها السَّـــلْبِيَّة، ويُساعِده علَى البَقَاء مُتَيَقِّظًا أَمَام أيّ طارئ قَد يَطْرَأ علَى سَيْر المَشْرُوع.

وكخُلاصَةٍ لما سَبَقَ تعريفه وتَحْليله، فقد انصبَّت دراستنا في هَذَا الفَصْل علَى التَّعْريف بعَوامِل النَّجَاح وأسباب الفَشَل في مُؤَسَّسَات المَشَاريع الصُّغرى، وتَسْلِيط الضَّوْء علَى الاختلافات بَيْن نَمُوذَجي النَّجَاح والفَشَل في رِيَادَة الأَعْمَال، **وهُوَ ما أفضَى إلَى بلوغ خلاصات رَئِيسَة تَتَمَثَّل في النقاط الثلاث التَّاليَة:**

- **الأُولَى:** المَشْرُوعَات النَّاجِحة هِيَ تِلْكَ الَّتي تَمْتَلِك بيئَة إيجابيَّة، في حِين أنَّ التَّمَوْضُع في بِيئَة غير مُواتِية دائمًا ما يقود إلَى الفَشَل.
- **الثَّانية:** المَشْرُوعَات النَّاجِحة هِيَ تِلْكَ الَّتي تَمْتَلِك شكلًا تَنْظِيميًّا مُناسِبًا ومُتَجَدِّدًا، وهي في هَذَا تَخْتَلِف عن تِلْكَ النَّماذِج التَّنْظِيمِيَّة المُعْتَمَدة والمُكَرَّرَة في المَشْرُوعَات الفاشِلَة.
- **الثَّالثة:** المَشْرُوعَات النَّاجِحة هِيَ الَّتي تَمْتَلِك اسْتراتِيجيَّة عمل عِلْمِيَّة استشرافية، مُخْتَلِفَة عن تِلْكَ المُعْتَمَدة في المَشْرُوعَات الفاشِلَة الَّتي تَتَّسِم غالبًا بالارتجاليَّة والرُّؤية المُشَوَّشَة.

وأخيراً؛ فإنَّه إذا كَانَت عَنَاصِر الفَشَل مُتَعَدِّدَة، والمُعَوِّقَات الَّتي تُقابِل رَائِد الأَعْمَال كثيرة ومُتَشَابِكَة، فإنَّ هَذَا لا يَعْنِي تَثْبِيط رَائِد الأَعْمَال عن القيام بمَشْرُوعه، وفي المقابل لا يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال أن يُفْرِطَ في الثِّقَة بالنَّجَاح لمُجَرَّد تعدُّد عَوامِل النَّجَاح ووجود نماذج نَاجِحَة بدأت من الصِّفْر.

فعناصر الفَشَل؛ من سوء تَخْطِيط، وعدم وُجُود مَوَارِد مَالِيَّة، أو تَضْيِيق حُكُومِيّ، وزيادة في فرض الضَّرائِب وغيرها، يُمْكِن علاجها بِسُهُولَةٍ، وعناصر النَّجَاح سواءً كَانَت داخِلِيَّة؛ كإعداد دِرَاسَات جدوى، وتَحْديد الأَهْدَاف والأدوار، أو خَارِجِيَّة كالحُصُول علَى التَّمْويل اللَّازم، والبيئَة المُحِيطَة الَّتي تشجِّع علَى العَمَل، كُلّها عَوامِل يُمْكِن اكتسابها بِسُهُولَةٍ؛ لكنَّ الأَمْر يَحْتَاج إلَى تعلُّم واكْتِساب مَهَارات، ووَقْت وصَبْر ومَجْهُود كَبِير يَنْبَغِي بَذْلُه، فالنَّجَاح لا يأتي أبدًا صُدْفَةً.

الفَصْل الثَّامِن
النَّمُوذَج التِّجَارِيّ وخُطَّة العَمَل للمَشْرُوع الصَّغِير

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: نمُوذَج العَمَل التِّجَارِيّ للمَشْرُوع الصَّغِير
  - نمَاذِج الأَعْمَال
  - نمُوذَج العَمَل التِّجَارِيّ
  - خِدْمَات ما بعد البَيْع
- المَبْحَث الثَّاني: خُطَّة العَمَل.. الماهيَّة والأهَمِّيَّة والمُتَطَلَّبَات والحدود
  - لماذا التَّخْطِيط للعَمَل؟
  - مُتَطَلَّبَات التَّخْطِيط للعَمَل
  - حدود خُطَّة العَمَل
- المَبْحَث الثَّالث: كِتَابَة خُطَّة العَمَل
  - المُكَوِّنَات الرَّئِيسَة لخُطَّة العَمَل
  - عناصر خُطَّة العَمَل
  - لُغَة خُطَّة العَمَل
- المَبْحَث الرَّابِع: الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة.. الماهيَّة والأَهْدَاف
  - أهداف الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة
- المَبْحَث الخامس: مَصْفُوفَة تَقْيِيم العَوامِل الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة IE Matrix
  - تَحْلِيل البِيئَة الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة
  - تَحْلِيل البِيئَة الخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَة
- المَبْحَث السَّادِس: إعْدَاد الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة
- المَبْحَث السَّابِع: مُراقَبَة تَنْفِيذ خُطَّة العَمَل

الفَصْل الثَّامِن

النَّمُوذَج التِّجَارِيّ وخُطَّة العَمَل للمَشْرُوع الصَّغِير

مُقَدِّمَة

تعمَّقنا خِلال الفَصْل السَّـــابِق في تَحْلِيل مَعَايِير الفَشَل في عالَم الأَعْمَال، mالَّتِي تُؤَكِّد أنَّ خَوْضَ هَذِه السَّاحَة يَتِمّ عَبْرَ جُمْلَة اعتبارات؛ من ثوابِتَ ومُتَغَيِّرَات وعَوامِل شَتَّى، مثل: حَجْم الأَعْمَال، وعدد المُوَظَّفِينَ، وحِصَّة السُّوق والأَرْبَاح، وقياس مستوَى المُنَافَسَـــة والأَدَاء، والعَلاقَة التَّعَاقُدِيَّة مع المُورِّدِين، والسِّيَاسة المنتَهَجَة مع العُمَلاء، وامتدادات السُّوق... إلخ.

وهذا ما يُفضي بنا إلَى الحديث عن مركزية التَّخْطِيط في عمل الشَّرِكَات والمُؤَسَّسَـــات الاقْتِصادِيَّـــة علَى اخْتِلاف أَنْوَاعها؛ حَيْـــثُ تُعدُّ القُدْرَة علَى التَّخْطِيط الفَعَّال أحد أهَمّ مُرْتَكَزات تَحْقِيق الرِّبْح ورَوَاج الأَعْمَال، ومن أَبْرَزِ السِّـــمَات الَّتِي يَجِب أن يتمتَّع بهَا المديرون ورُوَّاد الأَعْمَال علَى اخْتِلاف مجالاتهم. لا شَـــكَّ أنَّ عمليَّة التَّخْطِيط تَحْتَاج إلَى نَشَاط ذهنيّ وإجرائيّ، وتَسْتَلْزِم القيام بعددٍ من الخُطُوَات الَّتِي تُساعِد في تَحْدِيد طَرِيقَة القيام بالأَعْمَال المَطْلُوبَة، وذَلِك بناءً علَى عِدَّة عَوامِل: أَهَمّها تِلْكَ الأحداث الَّتِي نُخَطِّط لها، وكَذَلِـــكَ الإمكانات المُتَاحَة وعَوامِل الزَّمَان والمكَان، والكَثِير من العَوامِل الأخرَى الَّتِي يسعَى هَذَا الفَصْل إلَى إلقاء الضَّوْء عَلَيْهَا، والعَمَل علَى تَحْلِيلها وإيضاحها. وإســـقاطًا لما ذكره جورج أورويلّ (1) George Orwell ذات مَرَّة: "في سِنّ الخمسين يكُون لكُلّ شَـــخْص الوجه الَّذِي يَسْـــتَحِقّه"(2)، علَى أوضاع المُؤَسَّسَات أو المقاولات

1. جـــورج أورويـــل صحفـــي وروَائِيّ بريطَانِيّ ولد عام 1903م في البنغال؛ حَيْـــثُ كَانَ والده يعمل في دائرة الأفيون في حكومة الهند خِلَال حِقْبَة الاحتلال البريطانيّ لشبه القَارَّة الهنديَّة، وَقَد عُرِف أورويل بكتاباته ضِدّ الأَنْظمة الشُّمُوليَّة بعد الحرب العَالَمِيَّة الثَّانية، ومن أشهر رواياته: "مزرعة الحيوانات"، ورواية بعنوان العام "1984م". للمَزِيد: مَوْقع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتاحٌ على الرَّابِط: https://cutt.us/hdx0s
2. اقتباســـات جورج أورويل، موقع المكتبة، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يوليو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/ncMDxU

الصَّغيرة والمُتَوَسِّـــطَة، فهذه المُدَّة الزَّمَنِيَّة تبدو كافية لتبيان كفاءتها ودورها الحَيَوِيّ في النُّهُوض بقطاعات اقْتصاديَّة عريضة في مُخْتَلَف بلدان العالَم، بل مُواجَهَة هَيْمَنَة شَرِكَات رَأْس المَالِ "المُتَوَحِّش" في صِيَغِها الاحْتِكاريَّة والعابرة للحدود والقَارَّات. ولَعَلَّ ذَلِكَ لم يَتَأَتَّ من فراغ؛ حَيْثُ إنَّ تَطْبيق المَنَاهِج الجَدِيدَة والحلول المُبْتَكَرَة لتلبية احْتِيَاجَات العُمَلاء ومواكبة أولويَّات السُّوق علَى نَحْوٍ أَفْضَل، يُعَبِّر عن خطط تَشْغِيلِيَّة تنمو وتَتَطَوَّر مع الزَّمَن، لتصل إلَى غاية النُّضْج، والحُصُول علَى السُّمْعة المراد تقديمها عن المُؤَسَّسَـــة في سُـــوق العَمَل بات مرهونًا بتَغْيِيرات مُتَلاحِقَة ومُنافِسَة شَرِسَة بَيْن المُؤَسَّسَات الكبرَى القَائِمَة بالفِعْلِ وبين المُؤَسَّسَات النَّاشِئَة.

وقد غَلَب علَى علوم الإِدَارَة الأكاديميَّة -حتَّى وقتٍ قريب- الاهْتِمَام بإدارة المَشَـــاريع القَائِمَة وتَطْوِيرها وتوسيع أعمالها، ولم يكن هُنَاكَ أيّ التِفَات للأعمال النَّاشِئَة حتَّى تطوَّرت بيئَة الأَعْمَال التِّجَارِيَّة علَى نطاقٍ واســـع، وبَزَغَتْ بقُوَّة المُؤَسَّسَـــات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطَة، فظَهَرَتْ فَجْوَة كبرَى بَيْن الوَاقع وبين ما يُقدِّمه علم إِدَارَة الأَعْمَال للرُّوَّاد الشَّـــباب، وأَصْحَاب المَشَارِيع النَّاشِئَة، فلم يكن جاهزًا لتقديم أَدْوَات تساعدهم علَى تأسيس هَذِهِ الشَّرِكَات وإنجاحها.

هـــذه الفجوة تقلَّصت مع ظهور الكَثِـــير من الأَدَوَات النَّظَرِيَّـــة والعَمَلِيَّة الَّتِي لبَّت احْتِيَاجَات رُوَّاد الأَعْمَال في التَّخْطِيط لمَشَارِيعهم النَّاشِئَة قبل إطلاقها، مثل: مُخَطَّط نَمُوذَج العَمَـــل التِّجَارِيّ Business Model Canvas وخُطَّة العَمَل Business plan ودِرَاسَة الجَدْوى Feasibility study وغيرها.

وهنا يستعرض الفَصْل بعضَ هَذِهِ الأَدَوَات الحَدِيثَة للتَّخْطِيط للأعمال النَّاشِئَة، ويَبْدَأ بنَمُوذَج العَمَل التِّجَارِيّ للمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، وكيفيَّة إعداده، ثُمَّ يَتَطَرَّق لماهيَّة خُطَّة العَمَـــل وأَهَمِّيَّتها ووظائفها والمُتَطَلَّبَات الضَّرُورِيَّة لكتابتها، ولا ينظر المحتوَى للخُطَّة عـــلَى أنَّها جامدة وثابتة يمْكِن الاعْتِماد عَلَيْهَا بشَـــكْلٍ مطلق في إِيجَاد الحلول، ولكنَّه يَتَنَاوَلها ويُحَلِّل أبعادها باعْتِبَارِهَا عمليَّة دِيناميكِيَّة واجبة التَّغْيير والتَّطْوير بما يتناسب مع أوضاع وتَقَلُّبَات البِيئَة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة للمَشْرُوع.

ثُـــمَّ يَنْعَطِف الفَصْـــل علَى خُطُوَات كِتَابَة خُطَّة العَمَل، الَّتِـــي تَتَضَمَّن تَحْدِيد الغَرَض من الخُطَّة، وكتابة المُقَدِّمَة والمَعْلُومَات الأَسَاسِـــيَّة، ثُمَّ تَحْدِيد الأَهْدَاف والغايات، ثُمَّ تَرْتِيب الأَهْدَاف في الخُطَّة المذكورة بِاسْتِخْدَام طَرِيقَة ذكيَّة، مع اسْتِغْلال الإِمْكَانِيَّات المَطْلُوبَـــة، وتَحْدِيد القُيُود والعَقَبَات الَّتِي تَقِـــف في طَرِيق المَشْرُوع، وكيفيَّة تلافيها، وتَحْدِيد المَسْؤُولِيَّة الآنيَّة والاسْتِراتِيجِيَّة المُسْتَقْبَلِيَّة الَّتِي سوف تَعْتَمِد عَلَيْهَا.

ويَتَنَاوَل كَذَلِكَ اللُّغَة المستخدَمَة في خُطَّة العَمَل، الَّتِي تَتَوَقَّف علَى شَخصِيَّة قارئ تِلْكَ الخُطَّـــة، فإذا كَانَ القارئ ذا تَكْوِين مَالِيّ، فَحَتْمًا ســـوف يَهْتَمّ بالأرقام والمُؤَشِّرَات، وإذا كَانَ إداريًّا، فَهُوَ يهتَمّ بأســـلوب التَّدْبِير ونَمَط الإِدَارَة اللَّتَيْنِ تَمَّ الاعْتِماد عليهما. أمَّا إذا كَانَ الشَّـــخْص فَنِّيًّا، فَهُوَ يَحْتَاج لقراءةٍ في تِقْنِيَّات العَمَل وترابطاته، ولا شَـــكَّ أَنَّ أيًّـــا من تِلْكَ الاعْتِبَارات له لُغَته الخَاصَّة وطريقته في الكِتَابة والتَّعْبِير عن ماهيَّة الخُطَّة وجوهرها.

المَبْحَث الأَوَّل

نَمُوذَج العَمَل التِّجَارِيّ للمَشْرُوع الصَّغِير

يُعَدّ مُخطَّط نمُوذَج العَمَل من الأَدَوَات الثَّوْريَّة الَّتِي من خلالها يتمكَّن رُوَّاد الأَعْمَال من التَّخْطِيط لمَشْرُوعَاتهم الصَّغِيرة وشركاتهم النَّاشِئَة، فهذا النَّمُوذَج هُوَ خُطَّة المَشْرُوع لتَحْقِيق الرِّبْح من خِلال تَحْدِيد المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي سيُقدِّمها والسُّوق المُسْتَهْدَفة والنَّفَقَات المُتَوقَّعة، وهُوَ طَرِيقة بصريَّة تخطيطيَّة يَتِمّ اسْتِخْدَامها في مَرْحَلَة مُبكِّرَة من التَّخْطِيط للمَشْرُوعَات، لا سِيَّمَا المَشْرُوعَات الابْتِكاريَّة غير التَّقْلِيديَّة.

فالمَشَارِيع التَّقْلِيديَّة لا تَحْتَاج الكَثِير من التَّخْطِيط مقارنةً بالمَشَارِيع الابْتِكاريَّة الَّتِي تتطلَّب المَزِيد من التَّخْطِيط قبل الوُصُول لمرحلة صِيَاغَة الخُطَّة ودِرَاسَة الجَدْوى؛ لأنَّ دِرَاسَة الجَدْوَى تُجيب عن سؤال: "إذا ما نفَّذنا المَشْرُوع بهذه المعطيات، هل سيربح أم يخسر؟" بَيْنَمَا تجيب خُطَّة العَمَل عن سؤال: "كيف سننفِّذ المَشْرُوع وندير أنشطته؟" لكنَّ نَمُوذَج العَمَل Business Model يَبْدَأ من مَرْحَلَة مُبكِّرَة للغَايَة، فَهُوَ شرح مُفصَّل لكيفيَّة تَحْقِيق الرِّبْح من خِلال الأَعْمَال التِّجَاريَّة المُخْتَلِفَة، بِحَيْثُ يَتَنَاوَل الإجَابَة عن تساؤلات: "ما الَّذِي يَجِب أن يُقدِّمه المَشْرُوع؟ ولأيَّة شَرِيحَة من العُمَلاء؟ وما هِيَ الأَنْشِطَة الَّتِي يَجِب عَلَيْهِ القيام بِهَا من أجل تَحْقِيق هدفه؟ وهُوَ بَيْع المُنْتَج أو الخِدْمَة والحُصُول علَى الرِّبْح".

وبدون هَذَا المُخطَّط لا يَتَمَكَّن رَائِد الأَعْمَال من صِيَاغَة خُطَّة عَمَل جَيِّدَة لمَشْرُوعه، ومن ثَمَّ فإنَّ دِرَاسَة الجَدْوَى لن تَكُون دَقِيقَة أيضًا وستصبح غيرَ ذاتِ جدوى. من هُنَا تكمن أهَمِّيَّة عمل مُخَطَّط دقيق لنَمُوذَج العَمَل قبل الإقدام علَى أيَّة خطوة في التَّنْفِيذ.

ويُمْكِن القول: إنَّ نَمُوذَج العَمَل عادةً ما يَرْتَبِط بتَمْثِيل الوَاقِع؛ أيْ: إنَّه مُحاكاة عمليَّة لبيئة المَشْرُوع وظروف التَّشْغِيل، بهَدَف مساعدة صَاحِب المَشْرُوع في تَنْفِيذ العَمَل ومَعْرِفَة الخُطُوَات الَّتِي يَجِب اتِّبَاعها لتَنْفِيذه علَى الوجه السليم، ولتدارك أيَّة أخطاء يُمْكِن أن تقع خِلال التَّنْفِيذ. وقد ذكَر الباحثون مصطلح "نَمُوذَج الأَعْمَال" للمرَّة الأولَى عام 1957 (1) (Bellman et al.، 1957)، لَكِنَّه لم يبزغ كثيرًا قبل عقد التِّسْعِينيَّات، ومع التَّطَوُّر السَّرِيع لتِكْنُولُوجْيَا المَعْلُومَات ظهر اسْتِخْدَام نَمُوذَج الأَعْمَال وانتشر بِصُورَة سريعة مع المُؤَلِّفين أليكس أوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينور Yves Pigneur اللَّذَيْن قدَّما المُخَطَّط العام 2010م في كتابهما "Business Model generation"، وتُرْجِمَ للُّغَة العربيَّة العام 2014م بعنوان "ابتكار نَمُوذَج العَمَل التِّجَارِي"(2).

ويَرْتَبِط نَجَاح أيّ نَمُوذَج للأعمال بوجود اسْتِراتِيجِيَّة واضحة يُمْكِن الاسْتِفَادَة منْهَا فيما بعد في بناء قُدُرَات ديناميكيَّة لدَى المُوَظَّفِين أو أَصْحَاب المَشْرُوعَات تُمَكِّنهم من التَّعَامُل مع حالات الطَّوارِئ، وتزوِّدهم بالقُدْرَة علَى التَّنَبُّؤ "طويل ومتوسِّط وقصير المدى"، واغتنام الفُرَص المكنة وتَجَنُّب أيَّة تهديدات محتملَة، والقُدْرَة علَى التَّنافس، **كما هُوَ مُبيَّن في الشَّكْل التَّالِي:**



1. Suvi, N., & Kaj, S. Business model design: Conceptualizing networked value co-creation. International Journal Of Quality And Service Sciences, 2010, 2. doi: DO - 10.1108/17566691011026595
2. Stringfellow, W. "Business Model Generation" Summary and Review. 3 January 2018, Retrieved 11 April 2020, from https://bit.ly/2RrAo0w

نَمَاذِج الأَعْمَال

ونظرًا لارتباط الأَعْمَال التِّجَارِيَّة بإشـــباع الاحْتِيَاجَات المُخْتَلِفَة والمُتَجَدِّدَة والمتزايدة للأفراد، فإنَّ نَمَاذِج العَمَل بالتَّالي قابلة للتَّطْوِير والابْتِكار بِصُورَة مُسْـــتَمِرَّة، ويمُكن لأيِّ رَائِد أَعْمَال تعديل نَمُوذَج قائم بالفِعْلِ أو حتَّى ابْتِكَار آخر جَدِيد يُشْبِع احتياجاته وأهدافه ويتلاءم مع طَبِيعَة عمله النَّاشِئ، وهُنَاكَ الكَثِير من أَنْوَاع نَمَاذِج العَمَل، يمُكن تلخيصها في التَّالي:

- **النَّمُـــوذَج التِّجَارِي:** وهُوَ من أَقْدَم نَمَاذِج العَمَـــل في الظُّهُور وأَكْثَرها وضوحًا وشـــيوعًا؛ ذَلِكَ لأنَّه يُغَطِّي كافَّة مجالات العَمَل الحياتيَّة، وهُوَ يستند لعمليَّة شراء مُنْتَج ما من الطَّرَف المُصَنِّع أو المُنْتِج بســعرٍ محدَّد، ثُمَّ إعادة طَرْحه في السُّـــوق وبيعه لشريحة مُعَيَّنَة من المُسْـــتَهْلِكِينَ بسعرٍ أعلَى من سعر الشراء، بِهَدَف تَحْقِيق الرِّبْح، وذَلِـــكَ بعد خَصْم التَّكاليف الأُخْرَى، مثل: تكَالِيـــف نَقْل المُنْتَج وتوزيعه وتَسْوِيقه، وغيرها.
- **النَّمُوذَج العقاري:** ويُعَدّ هَذَا النَّوْع أحد أفرع النَّمُوذَج التِّجَارِيّ ســـالف الذِّكْر، لكِنَّه يَخْتَلِف عنه بأنَّه يضـــمّ جَمِيع الأَعْمَال التِّجَارِيَّة ذات الطَّابَع العقاريّ، علَى سَـــبِيل المثال مَشْرُوع شراء أو بيع مُنْتَج عقاريّ (أراضٍ/وحدات ســـكنيَّة/ قرَى ســـياحيَّة)، أو مَشْرُوع تَطْوِير الأراضي وتَوْفِير الخِدْمَات التَّكامُلِيَّة لمالكيها مثل التَّخْطِيط والتَّسْوِيق وغيرها. ونظرًا للتَّطوُّر الكبير في الأَعْمَال التِّجَارِيَّة العقاريَّة في العالَم، شهد هَذَا النَّمُوذَج رواجًا كبيرًا وخِلال فترات زَمَنِيَّة قَصِيرَة للغَايَة.
- **النَّمُـــوذَج الصِّنَاعِيّ:** ويتخصَّص هَذَا النَّمُوذَج في العَمَلِيَّات التَّصنيعيَّة الَّتِي تقوم علَى تَحْوِيل مَوَادّ الإِنْتَاج الأَوَّلِيَّة رخيصة الثمن لسِلَع أو خِدْمَات جَدِيدَة يَحْتَاجها المُسْتَهْلِكون ويُقبِلون علَى شرائها أو اسْتِخْدَامهَا مقابل دفع سعر مُحدَّد، ويشتمل هَذَا النَّمُوذَج علَى المُنْتَجَات الصِّنَاعِيَّة الَّتِي تُطرَح في السُّوق بصورتها الحاليَّة مثل: السَّـــيَّارَات أو الأجهزة الكهربائيَّة أو المُنْتَجَات الثانويَّة الَّتِي تَدْخُل في صناعات أخرَى كمَوَادّ تكميليَّة مثل: قِطَع الغيار.

- **النَّمُــوذَج الزِّرَاعيّ والحيوانيّ:** ويَتَنَاوَل هَذَا النَّمُوذَج كافَّة الأَعْمَال الَّتِي تَخْتَصّ بالزِّراعة أو الاتِّجار بالحيوانات المُنْتَجَة مثل: الأبقار والدَّجاج، فيُمكن للمُستَثْمِر الزِّراعيّ الاعْتِماد علَى النَّمُوذَج الزِّرَاعيّ عند دِرَاسَــة مَشْرُوع لاســتئجار أو بيع الأَراضي الزِّراعيَّة أو مَشْرُوع زراعة النباتات وبيع محصولها علَى سَــبِيل المثال، كَمَا يُمكن للمُسْتَثْمِر الحيوانيّ الاسْتِعَانَة بنَمُوذَج العَمَل الحيوانيّ عند الإقدام علَى مَشْرُوع تَأْسِيس مزرعة للأبقار وبيع مُنْتَجَات الألبان واللُّحوم.
- **النَّمُوذَج الخِدْمِيّ:** ويشــتمل هَذَا النَّمُوذَج علَى الأَعْمَال الَّتِي تَعْتَمِد علَى تَقْدِيم خِدْمَة ما لشريحة المُسْــتَهْلِكِينَ المَعْنيِّين مقابـــل مبلغ مَادِّيّ مُعَيَّن، مثل: مَشْرُوع مكتـــب لإلحاق العَنَاصِر البَشَرِيَّة المُدَرَّبَة بالخــــارج، أو مَشْرُوع لتوفير خِدْمَات الصِّيانـــة والنَّظافة المنزليَّة أو خِدْمَات نَقْل الأثـــاث، ويَلْقَى هَذَا النَّمُوذَج رَواجًا كبيرًا نظرًا لتوسُّع نَشَاط الخِدْمَات بِصُورَة ملحوظة في كافَّة دول العَالَم وتنوُّعه ليَشْمَل الكَثِير من المَجَالات.
- **نَمُوذَج الوَسَـــاطَة:** يَتَمَيَّز هَذَا النَّمُوذَج بِسِمَة رئيسة هِيَ اشتماله علَى طرفٍ ثالثٍ وســيطٍ بَيْن الطَرَفَيْن؛ المُنْتِج أو البائع والمشتري، فَهُوَ يَتَنَاوَل كافَّة الأَعْمَال الَّتِي تَتَضَمَّن خِدْمَات الوساطة مقابل تقاضي مبلغ مُعَيَّن من المال أو نِسْبَة مُحَدَّدَة من الرِّبْح المُتَحَقِّق للطرفين من إتمام هَذِهِ العَمَلِيَّة، مثل: مكاتب الوســـاطة المَاليَّة أو العقاريَّـــة أو الفَنِّيَّة، لكنَّ مثل هَذِهِ الخِدْمَات تَحْتَاج من صاحبها خبرة كبيرة في المَجَال واطِّلاع مُسْتَمِرّ علَى أحوال السُّوق وظروف العَمَل وعلاقات عَامَّة مُتَعَدِّدَة ومُتَشَعِّبَة، وعلَى الرَّغْم من ذَلِكَ تَتَمَيَّز أَعْمَال الوساطة بعدم احتياجها للكثير من المَوَارِد المَاليَّة، فيُمكن تَنْفِيذ مَشَارِيع ناشئة للوساطة بأقلّ اسْتِثْمَارات مَادِّيَّة مُمْكِنَة لَكِنَّهَا تنطوي علَى تَوَقُّعَات رِبْح مرتفعة.
- **نَمُوذَج الدِّعاية والإعلان:** والمســتفيد الرَّئِيس من هَذَا النَّمُوذَج المستثمرون في وسَـــائِل الإعلام والدِّعايَة؛ حَيْثُ يُمْكِنهم إتمام مَشَارِيع نَاجِحَة للتَّرْوِيج لفكرة ما أو مُنْتَج وخِدْمَة مُعَيَّنَة عَبْرَ ما يملكونه من صُحُف ورقيَّة أو إِلِكْتِرُونِيَّة أو محطَّات

إذاعيَّة وتلفزيونيَّة أو مِنصَّـــات التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ، وذَلِكَ مقابل تقاضِي أجرٍ مُعَيَّن أو نسبةٍ مُتَّفَق عَلَيْهَا من الجِهَات المُعْلَنَة.

- **نمَــُــوذَج الاقْتِصاد التَّشــــارُكِيّ:** والمقصود به ذَلِكَ النَّمُـــوذَج المُبْتَكَر الَّذِي يَخْدِم الشَّرِكَات التِّجَارِيَّة في التَّرْوِيج لمُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها عبر التَّطبيقات الذَّكِيَّة علَى الهواتف المحمولة، ومن خِلال مُزوِّدي خِدْمَة مُسْـــتَقِلِّينَ عنها، وذَلِكَ مثل: شركتا "أوبر" و"كريم" للنَّقْل الذَّكِيّ.
- **نمَُوذَج السُّوق الإِلِكْترُونِيَّة:** يُعدُّ هَذَا النَّمُوذَج من النَّماذِج المُبْتَكَرَة الَّتِي أوجدتها الثورة التِّكْنُولُوجِيَّة الكَبِيرَة وتَزايُد الاعْتِماد علَى مواقع الوِيب ومِنَصَّات التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ، فقد نشـــأت مؤَخَّرًا الكَثِير من المواقع الإِلِكْترُونيَّة الَّتِي تَعْرِض آلاف المُنْتَجَـــات المُتَنَوِّعَة للبيع والشِّرَاء ومن خِلال مِنَصَّة واحِدَة فيما يُشــبه السُّـــوق التَّقْلِيدِيَّة. مثل هَذِهِ المَشَـــارِيع تتيح لمالكيها الاسْتِفَادَة من عَمَلِيَّات البَيْع والشِّرَاء الَّتِي تتمّ من خِلالها، بِحَيْثُ يحصلون علَى نِسْبَة من المقابل المَادِّيّ الَّذِي يَتِمّ دفعه، والمثال علَى ذلك: موقع "سُوق دوت كوم" و"جوميا" و"أولكس".
- **نمَــُــوذَج التِّجارَة الإِلِكْترُونِيَّة:** يســـتند هَذَا النَّوْع من نمَـــاذِج العَمَل أيضًا علَى الاسْتِخْدَام واســـع النِّطَاق للإنترنت والتَّطبيقات الذَّكِيَّة عبر الهواتف المحمولة، ولكِنَّه يَخْتَلِف عن النَّمُوذَج السَّـــابِق بأَنَّ النَّشَاط التِّجَارِيّ فيه يعتمد علَى تَسْوِيق ســـلعة ما أو خِدْمَة مُعَيَّنَة وتوصيلها إلَى العُمَـــلاء، كما في المَتاجِر التَّقْلِيدِيَّة، فَلا يعرض الموقع هَذَا الكمّ الهائل من المُنْتَجَات مثلما يحدث في السُّوق الإِلِكْترُونِيَّة، كَـــمَا أَنَّ مَالِك الموقع لا يحصل علَى "عمولة" مقابل إتمام عمليَّة الشِّرَاء أو البيع، ولكِنَّه يحصل علَى ثمن السِّلْعَة أو الخِدْمَة ورسوم التَّوْصِيل فقط. وقَد أصبح هَذَا النَّمُوذَج الآن ضَرُورَة مُلِحَّة لأيِّ مَشْرُوع تِجارِيّ أو خدمي، والمثال علَى ذَلِكَ موقع "أبل" أو "مايكروسوفت".
- **نمَُوذَج الشَّرِكَات التَّابِعَة عبر الإنترنت:** يُشبه هَذَا النَّمُوذَج النَّمُوذَجين السَّابِقين في شـــأنَّ الاعْتِماد بِصُورَة رَئِيسَـــة علَى الإنترنت والمواقع الإِلِكْترُونِيَّة، ويَخْتَلِف عنهما في أنَّه ينطوي علَى الأَعْمَال التِّجَارِيَّة الَّتِي تُسَـــوِّق لخِدْمَات شَرِكَة أخرَى

عبر موقعها مقابل الحُصُول علَى نِسْـــبَة مُعَيَّنَة من الأَرْبَاح "العُمُولة"، والمثال علَى ذَلِكَ موقع "تريفاجو" لخِدْمَات حجز الغرف في الفنادق.

- **نَمُوذَج العُروض والحُســـومات:** يُعَدّ هَذَا النَّمُوذَج من النَّماذِج الفَعَّالَة في الولايات المُتَّحِدَة الأَمْريكيَّة، لَكِنَّه لا يزال غير ذائع الانْتِشَار في الدُّوَل العربيَّة، ويَتَنَاوَل الأَعْمَال الَّتِي تَشْتَمِل علَى إبرام اتِّفَاقات للشَّراكَة والتَّرْوِيج مع الشَّركَات التِّجَاريَّة أو الخِدْميَّة، بِحَيْثُ يحصل المُســـتثمِر أو صَاحِب المَـــشْرُوع علَى الكَثِير من العروض والخصومات المُمَيَّـــزَة علَى مُنْتَجَات أو خِدْمَات الشَّرِكَة مقابل تَسْـــويقها للعُمَلاء الَّذِينَ يحصلون بدورهم علَى جزء من الخصوم، مع احتفاظ صَاحِب المَشْرُوع بنســـبته من الخصوم كَرِبْح، والمثال علَى ذَلِكَ شركتا "إيفون" و"أوريفلام" لمستحضرات التجميل.
- **نَمُوذَج الاشتراكات والعضويَّة:** من أبرز الأَمْثِلَة عَلَيْهِ من حياتنا اليَوْميَّة الاشتراكات الَّتِي تحصل عَلَيْهَا شَرِكَة الكهرباء أو البثّ الفضائيّ شـــهريًّا من العُمَلاء مقابل تَوْفِير خِدْمَة ما لفترة زَمَنِيَّة مُحَدَّدَة، وعلَى هَذَا السِّـــيَاق يُمكن ابْتِكَار الكَثِير من المَشَارِيع التِّجَاريَّة أو الخِدْميَّة وتحصيل رسومها من العُمَلاء بِصُورَة دوريَّة.
- **نَمُوذَج ذَوِي الاهتمامات المشـــتركة والمصالح المتشـــابهة:** يختصّ هَذَا النَّمُوذَج بالمَشَـــارِيع التِّجَارِيَّـــة القَائِمَة علَى جذب ذَوِي الاهتمامات المشـــتركة وعرض مُنْتَجَاتهم للبَيْع والشِّرَاء والتَّوْفِيق بَيْن الباعة منهم والمُشْـــتَرِينَ مقابل نِسْبَة من الأَرْبَاح "عمولة"، ولِذَلِكَ ينطوي علَى الكَثِير من الأَفْكَار المُبْتَكَرَة للمَشَارِيع النَّاشِئَة، مثل: تَدْشِـــين موقع إِلِكْتِرُونيّ يعرض المقتنيات القديمة للآخرين للبيع، فيحصل من البائع علَى مقابل مَادِّيّ نظير الإعلان عن منتجه، ويحصل من المشتري علَى نِسْبَة من المال نظير خِدْمَة الوساطة.

نَمُوذَج العَمَل التِّجَاريّ

أمَّا بشـــأن نَمُوذَج العَمَل التِّجَاريّ Business Model Canvas بِشَكْلٍ عامّ فيَتَكَوَّن، وفقًا لمـــا ذكره المُؤَلِّفان أليكس أوســـترفالدر Alexander Osterwalder وإيف

بينور Yves Pigneur في كتابهما "Business Model Generation"، من تســـعة مُكَوِّنَات رئيسة، وهي:

1. القِيمَة المُقترَحَة أو العَرْض المُقدَّم Value Proposition
2. شرائح العُمَلاء المُسْتَهْدَفين Customer Segments
3. قنوات التَّوْزيع Distribution Channels
4. العَلاقَة مع العُمَلاء Customer Relationship
5. مَصَادِر الإيرَادَات Revenue Stream
6. المَوَارِد الأَسَاسِيَّة Key Resources
7. الأَنْشِطَة الأَسَاسِيَّة Key Activities
8. هَيْكَل التَّكاليف Structure Costs
9. الشُّرَكاء الأَسَاسِيُّون Key Partners

وتظهر هَذِهِ المُكَوِّنَات الَّتِي ســـنتناولها تفصيلًا من خِلال الشَّكْل التَّالِي والَّذِي ورد في النسخة العربية من الكِتَاب(1):





1. ابْتِكَار نَمُوذَج العَمَل التجاري، موقع جبل عُمَان japublishers، تَارِيخُ الزِّيَارَة 10 يناير 2020م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/SVNb5

أَوَّلًا: القِيمَة المقترَحة أو العَرْض المقدَّم Value Proposition:

ويُقصَد بهَا القِيمَة المعنويَّة المُتَوَقَّع الحُصُول عَلَيْهَا من اقتناء مُنْتَجَات أو خِدْمَات المَشْرُوع، وهِيَ تَخْتَلِف تمامًا عن سعر المُنْتَج أو الخِدْمَة، فالسِّعْر هُوَ المبلغ المَاليّ الَّذِي سيدفعه العَمِيل مقابل الحُصُول علَى المُنْتَج، أيْ أَنَّ السِّعْر هُوَ ما يَتِمّ دفعه بَيْنَمَا القِيمَة هِيَ ما يَتِمّ اكتسابه، ويُمكن اعتبارها كُلّ العَنَاصِر الَّتِي تُمَيِّز المَشْرُوع عن منافسيه في السُّوق، ويستطيع رَائِد الأَعْمَال الاختِيَار بَيْنَ أَنْوَاع عِدَّة من القِيمَة المقترحة لمَشْرُوعه، **مثل:**

- **قيمة مُبْتَكَرَة غير مسبوقة:** أيْ طرح مُنْتَجَات أو خِدْمَات مُبْتَكَرَة في السُّوق المُسْتَهْدَفة تُلَبِّي حاجات جَدِيدَة للعُمَلاء أو تُشبع حاجات لم تكن مُلَبَّاة من الأَسَاس، فهذه القِيمَة الجَدِيدَة تَدْفَع العُمَلاء لشراء هَذَا المُنْتَج الفريد أو تَجْرِبَة الخِدْمَة الَّتِي لا بديل لها، والمثال علَى ذَلِكَ القِيمَة الَّتِي طرحتها شَرِكَة "أوبر Uber" لعُمَلائها من خِلال تَقْدِيم خِدْمَات النَّقْل الذكيّ عبر تطبيقات الهواتف النقَّالة.
- **قيمة الأَدَاء المرتفع:** إذا كَانَ المُنْتَج الجَدِيد مشابهًا لمُنْتَجَات أخرَى في السُّوق، يُمكن لرَائِد الأَعْمَال تَقْدِيم أداء مرتفع في مَشْرُوعه مُقَارَنَةً بالمُنَافِسِينَ، بِحَيْثُ ينعكس هَذَا الأَدَاء علَى جَوْدَة أعلَى أو تَصْمِيم أَكْثَر فخامة أو سهولة في الاسْتِخْدَام أو مواصفات الأمان، مثل ما تطرحه شَرِكَات السَّيَّارَات العَالَمِيَّة بِاسْتِمْرَار من أداء فائق السُّرْعَة ومُمَيِّزَات أخرَى في المُحَرِّكَات وقُمرة القيادة، وغيرها.
- **قيمة التخصيص:** حينما يشعر العَمِيل بأَنَّ المُنْتَج أو الخِدْمَة مُقَدَّمَة خاصَّةً له دون غيره، فإنَّ ذَلِكَ يُحفِّزه علَى الشِّرَاء، ولذلك قَد يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال لتقديم مَزَايَا مُتَخَصِّصَة في مَشْرُوعه بِحَسْب رغبات كُلّ عميل بِشَكْلٍ منفصل، مثلما فعلت شَرِكَة "موتورولا" للهواتف المحمولة عِنْدَمَا أتاحت لعُمَلائها تَصْمِيم الهواتف الخَاصَّة بهم واخْتِيَار مَوَادّ صِنَاعَة الغطاء الخلفيّ لجهاز "موتو إكس"، وهِيَ قيمة لا تُوفِّرها شَرِكَات الهواتف الذَّكِيَّة المُنَافِسَة لها(1).

1. Levy, S. The Inside Story of the Moto X: The Reason Google Bought Motorola. 2013, Retrieved 11 January 2020, from https://www.wired.com/2013/08/inside-story-of-moto-x/

- **قيمة الخِدْمَة الشَّـــامِلة:** إذا ما كَانَ المَشْرُوع النَّاشِـــئ يستهدف تَوْفِير مُنْتَجَات تحمل قدرًا كبيرًا من المُخَاطَرة للعُمَلاء مثل السِّـــعْر المرتفع أو نُدْرَة قِطَع الغيار، يُمْكِن حينئذ لمالك المَشْرُوع تَقْدِيم قيمة كبرَى للعُمَلاء المُحْتَمَلِينَ من خِلال تَوْفِير الخِدْمَة الشَّـــامِلة مثل: خِدْمَة النَّقْل أو الشَّـــحْن المجانيّ، وخِدْمَة التَّدْريب علَى الاسْـــتِخْدَام، وخِدْمَة الصِّيانة الدَّائِمة، وخِدْمَة العُمَلاء المباشرة، فيستطيع بذلك تَوْفِير قِيَم جَدِيدَة لا تُقَدِّمها الشَّركَات المُنَافَسَة الَّتِي تكتفي ببيع المُنْتَج فقط.
- **قيمة السِّعْر:** هِيَ القِيمَة الأَكْثَر انتشارًا بَيْنَ المَشَاريع النَّاشِئَة، فيُمكن اسْتِخْدَامهَا حينـــما يكُون المُنْتَـــج أو الخِدْمَة الجَدِيدَة غير مُبْتَكَـــرَة ولا تَتَمَيَّز علَى مُنْتَجَات المُنَافِسِينَ ســـواءً في التَّصْمِيم أو الاسْتِخْدَام، فهنا لا يتبقَّى لمالك المَشْرُوع سوَى تَقْدِيم قيمة مُمَيَّزَة في السِّعْر، وهُوَ الاتِّجَاه الَّذِي تتبنَّاه شَرِكَات صِنَاعَة الهواتف الذَّكِيَّة الصينيَّة الَّتِي تُوفِّر الكَثِير من المُنْتَجَات بأســـعار متفاوتة تناسب شَرَائِح مُتَنَوِّعَة من العُمَلاء.

ثانيًا: شَرَائِح العُمَلاء المُسْتَهْدَفِينَ Customer Segments:

تُعَدُّ شَرَائِح العُمَلاء والجُمْهُور المُسْـــتَهْدَف أهَمّ أحجار البناء الأَسَاسِيَّة في بناء نَمُوذَج العَمَل للمَشْرُوع التِّجارِيّ؛ لأَنَّهَا تُحدِّد العُمَلاء الَّذِينَ تســـتهدف المُؤَسَّسَة أو يستهدف صَاحِـــب المَشْرُوع الوُصُول إليهم وتَقْدِيم الخِدْمَة أو المُنْتَج لهم، وبدون هَذَا الحَجَر لا يُمْكِن بناء نَمُوذَج عمل دقيق لأيِّ مَشْرُوع تِجاريّ.

وحتَـــى تتمكَّن أيَّة مُؤَسَّسَـــة أو أيّ صاحب مَشْرُوع من الانْتِشَـــار وتَحْقِيق الأَهْدَاف المَطْلُوبَة عَلَيْهِ أوَّلًا **تَحْدِيد نَوْع السُّوق** الَّذِي سيعمل فيه، هل هُوَ سُوق التَّعْليم مثلًا أو سُـــوق المَوَادّ الغذائيَّة أو غيرها من أَنْوَاع الأَسْوَاق، ثُمَّ **تَحْدِيد كُلّ العُمَلاء المُحْتَمَلِينَ** والمُسْـــتَخْدِمِينَ لِهَذِهِ السُّوق، فإنَّ كَانَ سُوق التَّعْليم مثلًا فسَتكُونُ الشَّرَائِح المُسْتَخْدِمة لِهَذَا السُّوق هي: المعلِّم ووَليّ الأَمْر والطالب، بعد ذَلِكَ يَتِمّ **تَقْسِيم هَؤُلاء المُسْتَخْدِمِينَ المُحْتَمَلِينَ إلَى عدّة فئات**، فيَتِمّ تَقْسِـــيم المُعَلِّم مثلًا إلَى مُعَلِّم مدرسة حُكُومِيَّة ومُعَلِّم مدرســـة خَاصَّة، وكَذَلِكَ الطالب، **بعد ذَلِكَ يَتِمّ تقسيم هَذِهِ الفِئة لمجموعات أخرى،**

فمُعَلِّم المَدْرَسَة الحُكُومِيَّة يَتِمّ تقسيمه إلَى مُعَلِّم ابتدائيّ ومُعَلِّم إعداديّ وهكذا، ثُمَّ يَتِمّ تَقْسِيم المُعَلِّم إلَى نَوْع العَمَل الَّذِي يقوم به والخِدْمَة الَّتِي يُقدِّمها للطلاب.

وبعدما يُقَسِّم صَاحِب المَشْرُوع هذا التقسيم سيجد أمامه الكَثِير من الشَّرَائح من العُمَلاء المُسْتَهْدَفِينَ، حينها يُمْكِنه تَحْدِيد نَوْع الشَّرِيحَة الَّتِي تتناسب مع الخِدْمَة أو المُنْتَج الَّذِي سيُقدِّمه، وتَحْدِيد الفئة الأَقْدَر علَى الدَّفْع والفئة الَّتِي يُمْكِن الوُصُول إِلَيْهَا بِسُهُولَةٍ والفئة الَّتِي يتمكَّن المُنْتَج أو الخِدْمَة من تلبية احتياجاتها كاملة، ومن ثَمَّ يتمكَّن من تَحْدِيد الفئة الأنسب بِالنِّسْبَة له ويُركِّز علَى الوُصُول لها.

فعند تَحْدِيد شَرِيحَة العُمَلاء المُنَاسِبَة يكُون مَالِك المَشْرُوع قادرًا حينئذ علَى تَحْدِيد مواصفات المُنْتَج أو الخِدْمَة المُقَدَّمَة لِهَذَا النَّوْع من العُمَلاء، أو لِهَذِهِ الشَّرِيحَة علَى وجه الخصوص، واخْتِيَار المواصفات التَّنَافُسِيَّة للتَّفَوُّق علَى مُنْتَجَات المُنَافِسِينَ، كَمَا يُسَاعِد ذَلِكَ أيضًا في تَحْدِيد الشُّرَكاء المُحْتَمَلِينَ أو الفئات الَّتِي يُمكن التَّعَامُل مَعَهَا لخِدْمَة هَذِهِ الشَّرِيحَة من العُمَلاء.

وَهُنَاكَ أَنْوَاع مُتَعَدِّدَة من شَرَائِح العُمَلاء والجُمْهُور، مثل:

- **شريحة عُمَلاء السُّوق المتخصِّص:** هَذِهِ الشَّرِيحَة من العُمَلاء لها مُتَطَلَّبَات خَاصَّة في مواصفات المُنْتَج وطريقة توصيله، ويَتِمّ تحويل أَنْشِطَة المَشْرُوع كافَّةً لتلبيتها، بل يهتمّ مَالِك المَشْرُوع بتكوين عَلاقَات مُمَيَّزَة مع هَذِهِ الشَّرِيحَة من أجل كَسْب رضاها وثقتها، والمثال علَى ذَلِكَ الشَّرِكَات الخَاصَّة بإنشاء العقارات والفيلات في المَنَاطِق المُمَيَّزَة أو الشَّرِكَات الَّتِي تختصّ ببَيْع أَنْوَاع مرتفعة الثمن من السَّيَّارَات، فإنَّ هَذِهِ الشَّرِكَات والمُؤَسَّسَات تُصمِّم أسلوبًا خاصًّا في التَّعَامُل مع عُمَلائها لا يتناسب مع غيرهم من العُمَلاء؛ لأنَّ هَؤُلاء العُمَلاء يعيشون في مستوًى مُحدَّد من الرَّفَاهِيَة لا يُمكنهم التَّنَازُل عنه، ومن ثَمَّ يَجِب أن تُوفِّر لَهُم خِدْمَة العُمَلاء القَدْر الكافي من الخِدْمَات المُرَفَّهَة أثناء تلبية طلباتهم.

- **شريحة عُمَلاء كامل السُّوق:** هَذَا النَّوْع من العُمَلاء هم الَّذِينَ يتَّفقون في رَغَبَاتٍ مُحَدَّدَة والاهتمام بأمور مُعَيَّنَة مثل المُهْتَمِّينَ باقتناء السَّـــيَّارَات، فهنا تُوجَّه أَنْشِطَة المَشْرُوع كاملةً إلَى السُّوق باعْتِبَارِهَا كُتْلَةً واحِدَة من العُمَلاء المُتَشَابِهِينَ في الصِّفات والرَّغَبَات، وعند إعداد نَمُوذَج عمل تِجارِيّ لمثل هَذِهِ الشَّرِيحَة يَجِب أن يكُون مهتمًّا برغبات واحتياجات هَذَا الجُمْهُور الواســـع والضَّخْـــم، ويُعَدّ هَذَا النَّمُوذَج الأَكْثَر شيوعًا بِالنِّسْبَة إلَى المَشَارِيع النَّاشِئَة والشَّرِكَات الكَبِيرَة علَى حدّ سواء.
- **شريحة عُمَلاء السُّـــوق المُتَنَوِّعَة:** هَذَا النَّوْع من العُمَلاء يَتِمّ تَحْدِيد نَمُوذَج عمل خاصّ به، فعِنْدَمَا تســـتهدف الشَّرِكَة تلبية احْتِيَاجَات أَنْوَاع مُخْتَلِفَة من الجُمْهُور ممَّن يَمْتَلِكون اهتمامات ورَغَبَات وقِيَم مُتَنَوِّعَة، يَجِب أن تُعَدّ نَمُوذَج عمل تتمكَّن الشَّرِكَة من خِلاله من تلبية احتياجات هَذَا الجُمْهُور المُتَعَدِّد والمُتَنَوِّع، والمثال علَى ذَلِكَ موقع "فيســـبوك" الَّذِي يُلَبِّي احْتِيَاجَات المستخدمين العَادِيِّينَ من جانب واحتياجات المُعْلنين والمُسَـــوِّقين الإِلِكْتِرُونِيِّينَ من جانب آخر، والمشـــاهير من جانب ثالثٍ، في الوَقْت ذاته.
- **شريحة عُمَلاء السُّـــوق مُتَعَدِّد الشرائح (التَّجْزِئة):** هنـــاك بَعْض القِطَاعات تتميَّز بتَعَدُّد شَرَائِح عُمَلائها المُسْـــتَهْدَفِينَ، فعلَى سَبِيل المثال يقوم قِطَاع البنوك بالتفريق بَيْنَ العُمَلاء من خِلال حَجْم ونوع الإيداعات الخَاصَّة بهم، رَغْم تَشَابُه الاحْتِيَاجَات الخَاصَّة بهذه الشرائح، إلَّا أنَّ طُرُق التَّعَامُل والتَّوَاصُل معهم تَخْتَلِف، وكَذَلِكَ أســـلوب تَقْدِيم الخِدْمَات المَصْرِفِيَّة، وعند تَصْمِيم نَمُوذَج عمل لمثل هَذَا النَّوْع من شَرَائِح العُمَلاء، يَجِب علَى مَالِك المَشْرُوع أن يضع في اعتباره تَعَدُّد هَذِهِ الشرائح واختلاف الطُّرُق الَّتِي يَتِمّ التَّعَامُل بها مع هَؤُلاء العُمَلاء.

بعـــد مَعْرِفَة أَنْوَاع شَرَائِح العُمَلاء، ننتقل لعدد مـــن الخُطُوَات الَّتِي يُمْكِن اتِّبَاعها لِتَحْدِيد شَرِيحَة العُمَلاء بدِقَّة:

- **الخُطْوَة الأولَى** هِيَ البَدْء بالإحصاءات السُّـــكَّانِيَّة لمعرفة الأَعْمَال أو الأجناس أو شَرَائِـــح الدَّخْل والمَنَاطِق الجغرافيَّة، هذا في حالة أن يكُون العُمَلاء من الأَفْرَاد،

أمَّا في حالة العُمَلاء مـــن الشَّرِكَات، فيجب معرفة طَبِيعَة عمل الشَّرِكَة والمنْطَقَة الَّتِي تعمل فيها.

- **الخُطْوَة الثَّانِية** فَهِـــيَ أن يَتَعَرَّف صَاحِب المُنْتَج أو المَشْرُوع علَى عادات الشِّرَاء المنتشرة في الفئة العمريَّة أو في خَصَائِص العُمَلاء المُسْتَهْدَفينَ، وهَلْ ستُفضِّل هَذِهِ الفئة مـــن الجُمْهُور المُنْتَج أو الخِدْمَة الَّتِي تُقدِّمها أم لا، والمُدَّة الَّتِي تَمُرّ لحاجة المُسْـــتَهْلِك أو العَمِيل للسِّلْعَة من جَدِيد مثل عادة الشِّرَاء بِشَكْلٍ يوميّ أم أسبوعيّ أو شـــهريّ، فإنَّ كَانَ المُنْتَج المُقَدَّم يُمكن شراؤه يوميًّا مثل: القَهْوَة أو غيرها من المُنْتَجَات الَّتِي يَحْتَاجها الإِنْسَـــان بِشَكْلٍ يوميّ؛ فيُمْكِن أن يُحدِّد صَاحِب المَشْرُوع قَدْر الإِنْتَاج المَطْلُوب من هَذِهِ السِّلْعَة بناءً علَى حَجْم الحاجة لها مِن قِبَل العُمَلاء.
- **الخُطْـــوَة الثَّالِثة** أن يُفكِّر صَاحِب المَشْرُوع في نَوْع العُمَلاء، وطريقة الدَّفْع الَّتِي تُناسبهم وما هِيَ أَنْسَب الطُّرُق الَّتِي يمُكن لِصَاحِبِ المَشْرُوع أو المُؤَسَّسَة توفيرها لهؤلاء العُمَلاء للدَّفْع مثل: تَوْفِير ماكينة لبطاقات الائتمان.
- **الخُطْوَة الرَّابعة** هِيَ تَحْدِيد الدَّوَافع الَّتِي تدفع العَمِيل للإقبال علَى هَذِهِ السِّلْعَة أو هَذَا المُنْتَج، فإنَّ كَانَ المُنْتَج يُلبِّي حاجات مُحَدَّدَة أو يوفِّر الوَقْت بالنِّسْبَة للعُمَلاء أو ســـيعمل المُنْتَج علَى حلّ مُشْكِلَة للعُمَلاء، كُلّ هَذِهِ الأسباب هِيَ الَّتِي تدفع نوعًا مُعَيَّنًـــا من العُمَلاء للإقبال علَى المُنْتَج، ولَكِنَّ يتَّخذ العُمَلاء قرار الشِّرَاء بناءً علَى جَوْدَة المُنْتَج أو السِّـــعْر المُناسِـــب أو علَى نَوْع المُنْتَج ذاته أو الخِدْمَة، ومن ثَمَّ من خِـــلال هَذِهِ المَعْلُومَات يمُكن أن يُحدِّد صَاحِـــب المَشْرُوع المَعْلُومَات اللَّازِمَة عن العَمِيل المُسْتَهْدَف.
- **الخُطْوَة الخامسة** هِيَ إجراء دِرَاسَة حالة لتوفير نَوْع السِّلْعَة أو الخِدْمَة المَطْلُوب، فعِنْدَمَا يدرس مَالِك المَشْرُوع النَّاشِئ رغبات العُمَلاء فإنَّه يتمكَّن من تَوْفِير نَوْع مُحَدَّد من الخِدْمَات أو المُنْتَجَات لِعُمَلائِه المُسْتَهْدَفينَ أو تَقْدِيم خِدْمَات ومُنْتَجَات تتناسب مع أَكْثَر من شَرِيحَة من هَؤُلاء العُمَلاء.

ثالثًا: قنوات التَّوْزِيع Distribution Channels:

وتَشْـــتَمِل علَى كافَّة الوَسَـــائِل والآليَّات الَّتِي سيعتمد عَلَيْهَا المَشْرُوع في الوصول إلى شَرَائِح العُمَلاء المُسْـــتَهْدَفينَ مع القِيمَة الَّتِي يبحثون عَنْهَا من خِلال اقتناء المُنْتَج أو الخِدْمَة، أيْ: هِـــيَ حلقة الوصل بَيْن مُنْتِج المَشْرُوع أو الخِدْمَة من جهة وبين شَرَائِح العُمَلاء من جهة أخرى.

وقنوات التَّوْزِيع الفَعَّالَة تُساعِد مَالِك المَشْرُوع في تَحْقِيق أدوار عدَّة، منها: زيادة وعْي العُمَـــلاء بالمَشْرُوع والمُنْتَج أو الخِدْمَة النِّهَائِيَّـــة وتعريفهم بوجودها، وتَقْيِيم أهَمِّيَّتها بِالنِّسْبَة لَهُم ومدَى حاجاتهم لها، وتذليل كافَّة الصعاب الخَاصَّة بشرائها، وبعد اقتناء المُنْتَج أو الخِدْمَة يُفْتَرَض بقنوات التَّوْزِيع أن تُسَـــاعِد المســـتخدِم علَى نقل المُنْتَج أو الخِدْمَة واستهلاكها في المَكَان الَّذِي يريده بفاعليَّة عَالِيَة فتكون سريعة وغير مُكَلِّفَة. وفي السَّـــابِق كَانَت المَشْرُوعَات التِّجَارِيَّة والخِدْمِيَّـــة تَعْتَمِد علَى قنوات تَوْزِيع ثابتة سواءً كَانَت منافذ بيع خَاصَّة بِهَا أو توكيلها لوكلاء التجزئة، أمَّا الآن فتوجد الكَثِير من السُّبُل والقنوات الإِلِكْتِرُونِيَّة للبيع والتَّوْزِيع والتَّوَاصُل مع العُمَلاء، مثل: مواقع التِّجارَة الإِلِكْتِرُونِيَّة وتطبيقات الهواتف النقَّالة، وغيرها.

رابعًا: العَلاقَة مع العُمَلاء:Customer Relationship

تُعدُّ العَلاقَات المُمَيَّزَة مع العُمَلاء ركيزة رَئِيسَة لِنَجَاحِ المَشْرُوع النَّاشِئ وتَحْقِيق الكَثِير من المَزَايَا والأَرْبَاح المُتَوَقَّعة، لِذَلِكَ بعد تَحْدِيد شَرِيحَة العُمَلاء المُسْتَهْدَفينَ ونوعهم، يَجب أن يعكف رَائِد الأَعْمَال علَى صِيَاغَة اسْـــتِراتِيجِيَّة جَيِّدَة في التَّعَامُل مع هَؤُلاء العُمَلاء، ورُبمَّا أُولَى خطوات هَذِهِ الاسْتِراتِيجِيَّة الحِفَاظ الدَّائِم والمُسْتَمِرّ علَى جَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة المُقَدَّمَة؛ لأنَّ العَمِيل الَّذِي يعتاد ويَقْبَل بمســـتوَى معيَّن من الجَوْدَة لا يتنازل في المُسْتَقْبَل عن هَذَا المستوى، ولا يبرِّر تدنِّيه، وإذا ما نجح مَالِك المَشْرُوع في الحِفَـــاظ علَى الجَوْدَة المَطْلُوبَة فإنَّه يتمكَّـــن بِذَلِكَ من المحافظة علَى العَلاقَات الجَيِّدَة مع العُمَلاء وبُلُوغ رِضَاهُم، ومن ثَمَّ ترتفع نِسْـــبَة ولائهم للمُؤَسَّسَـــة أو المُنْتَج والخِدْمَة المُقَدَّمَة.

وعادةً ما يحدث هَذَا الأَمْـــر في كُلّ القِطَاعات والمَجَالات التِّجَارِيَّة والخِدْمِيَّة، فَفي العام الأَوَّل من عُمر المَشْرُوع النَّاشِئ في السُّوق، تعمل المُؤَسَّسَة علَى اكتساب العُمَلاء فقط، لكن مع مرور الوَقْت يَجب أن تَتَمَحْوَر اسْــتراتيجيَّتها حول المحافظة علَى ولاء العُمَلاء الحاليِّينَ أَكْثَر من الحِرْص علَى اكتســاب المَزِيد من العُمَلاء المُحْتَمَلينَ؛ لأنَّ نَجَاح المُنَظَّمَة في صِيَاغَة اسْــتراتيجيَّة نَاجِحَــة للتَّعَامُل مع العُمَلاء يُؤَدِّي إلَى الفوز بولائهم ودَفْعهم لشراء المَزِيد من المُنْتَجَات والخِدْمَات، وقَبول أيَّة زيادة في السِّــعْر تُحدِّدها المُؤَسَّسَــة في المُسْتَقْبَل دون اعتراض، ومن ثَمَّ تتمكَّن المُؤَسَّسَة من الحُصُول علَى المَزِيد من الأَرْبَاح في الوَقْت الَّذِي ترغب به.

ومن جهة أخرَى يكُون العَمِيل المُسْــتَمرّ بمثابــة مندوب خارجيّ للشَّركَة يُرَوِّج لخِدْمَاتها ومُنْتَجَاتها الجَيِّدَة في محيطه الاجْتماعِيّ، ومن ثَمَّ تحصل المُؤَسَّسَــة علَى عُمَلاء جُدُد من خِلاله وتُحقِّق المَزِيد من الأَرْبَاح دون تَكَاليف إضافيَّة، إذن فالعَلاقَات الجَيِّدَة مع العُمَلاء لها الكَثِير من الفَوَائِد والمَزَايَا بِالنِّسْبَة للمُؤَسَّسَات، **وتَتَمَثَّل أبرز هَذِه المَزَايَا فيما يلي:**

- العَلاقَة المُسْتَمِرَّة تعمل علَى تخفيض تَكَاليف الحُصُول علَى عُمَلاء جُدد.
- تتمكَّــن الشَّركَة من تَطْوير مُنْتَجَاتها، وتغطيــة الكَثِير من جَوَانِب التَّكْلفة نَتِيجَة الحُصُول علَى الأَرْبَاح النَّاتِجة عن الحِفَاظ علَى العُمَلاء.
- الحِفَاظ علَى العُمَلاء الحاليين يجلب مزيدًا من العُمَلاء الجُدد.
- الثِّقَة بَيْن المُؤَسَّسَــة والعُمَلاء تُؤَدِّي لتقليل الكَثِير من المُشْكِلات الَّتِي قَد تَتَعَرَّض لها المُؤَسَّسَة في المُسْتَقْبَل.

وقد استبدل خبراء الأَعْمَال النُّظُم التَّقْليدِيَّة في التَّسْوِيق إلَى نُظُم أَكْثَر تَطَوُّرًا، بِحَيْثُ لا تهتمُّ باجتذاب عُمَلاء جُدُد، وإنَّمَا الإبقاء علَى العُمَلاء الحاليِّينَ واكتســاب ولائهم، وقَد أشــارت دِرَاسَات مُتَخَصِّصَة إلَى أنَّ هُنَاكَ فُرْصَة تتراوح ما بَيْن 60% إلَى 70% لإتمام عَمَلِيَّات البَيْع لكُلّ عَمِيل مُسْــتَدام للمُنَظَّمَة، بَيْنَمَا فُرْصَة اكتســاب عَمِيل آخر جَدِيد والبَيْع له تتراوح بَيْن 5 و20% فقط(1).

1. Levy, S. The Inside Story of the Moto X: The Reason Google Bought Motorola. 2013, Retrieved 11 January 2020, from https://www.wired.com/2013/08/inside-story-of-moto-x/

لذلـــك تتَّجِه غالبيَّة المُنَظَّمَات الآن لاســـتخدام جهود التَّسْـــوِيق في تَطْوِير عَلاقَات مُتَمَيِّزَة مع عُمَلائها القدامى؛ لِأَنَّهَا باتت تضمن عَمَليَّات الشِّرَاء العَادِيَّة دون أيّ جهود تَسْوِيقيَّة، ومن ثَمَّ يصبح ذَلِكَ أَكْثَر رِبْحِيَّة وأقلّ إنفاقًا، خَاصَّةً إذا ما نجحت في تَحْوِيل هَؤُلاء العُمَلاء إلَى سُفَراء طَوْعيِّين للمُنَظَّمَة ومُنْتَجَاتها في محيطهم الاجْتماعِيّ.

وَهُنَاكَ الآن في علم التَّسْـــوِيق ما يُعْرَف بنظام إِدَارَة عَلاقَات العُمَلاء (Customer Relationship Management- CRM)، ويُقصَد بِهَا "اسْـــتِراتِيجِيَّة أَعْمَال مصمَّمة لمســـاعدة مُنَظَّمَة ما علَى فَهْم وتوقُّع احْتِيَاجَات عُمَلائهـــا الحاليِّينَ والمُحْتَمَلينَ"، أو "مَزِيج من الاسْـــتِراتِيجِيَّة التَّنْظِيمِيَّة وأنظمة المَعْلُومَات والتِّكْنُولُوجْيَا الَّتي تُركِّز علَى تلبية مُتَطَلَّبَاتهم من المُنْتَجَات أو الخِدْمَات، وتَقْدِيم خِدْمَة عُمَلاء أَفْضَل، وذَلِكَ بِهَدَف الحُصُـــول علَى عُمَلاء جُدُد والاحتفاظ بالعُمَلاء الحاليِّينَ المُنَاسِـــبين وتنمية العَلاقَة معهم"(1).

ويَستخدم هَذَا النِّظَام تِقْنِيَة ناشئة تتيح للمُنَظَّمَات تَقْدِيم خِدْمَة عُمَلاء سريعة وفَعَّالَة مـــن خِلال تَطْوِير عَلاقَات قَوِيَّة مع كُلّ عَمِيل من خِلال الاسْـــتِخْدَام الذَّكيّ لأنظمة المَعْلُومَات وقاعدة بَيَانَات العُمَلاء المتوافرة لدَى المُنَظَّمَة.

وَهُنَاكَ بَعْض العَوامِل الَّتِي تُساعِد في تَطْوِير عَلاقَات مُتَمَيِّزَة مع العُمَلاء والإبقاء علَى ولائهم، منها:

- **الاحتفاظ بجَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة المُقَدَّمَة:** ويشمل هَذَا العامل ضَرُورَة الإبقاء علَى مســـتوَى الجَوْدَة المَطْلُوب في المُنْتَج أو الخِدْمَة وعَدَم التنازل عَنْهَا بأيّ حال من الأحوال، وكَذَلِكَ مدَى توافره في الأَسْوَاق المُحِيطَة بالعُمَلاء.

1. Tohidi, H. The Relationship Between Company and Its Customer. International Journal Of Business And Management Studies, 2020, 4, 45-53. Retrieved from https://bit.ly/2UYI4cK

- **فَهْم رغبات العَمِيل:** يَجِب أن يشـــعر كُلّ عميل بأنَّـــه مِحْوَر الاهْتِمَام من جَمِيع العَامِلِينَ في المُنَظَّمَة، من خِلال حديثهم وأســـلوبهم في التَّعَامُل معه واستقبال مقترحاته أو شـــكاويه، وكَذَلِكَ في التوقيت الزمنيّ لتقديم الخِدْمَة أو الاستجابة السَّرِيعة للشكوى.
- **شَـــفَافِيَة المَعْلُومَات المُقَدَّمَة للعُمَلاء:** البَيَانَات الَّتِي تُقدَّم للعميل سواءً بِطَرِيقَة مبـــاشرة أو عبر العروض التَّرْوِيجيَّة تُســـاهِم في تعزيز الثِّقَة بالمُنَظَّمَة وتوطيد العَلاقَات معها، لذلك يَجِب أن تَتَّســـم كافَّة المَعْلُومَات بالدِّقَّة والشَّـــفافِية، سواءً في وصْف البضائع أو الخِدْمَات، أو قَائِمَة الأَسْعَار والضَّرِيبَة المُضَافَة، وغيرها.
- **تَحْلِيـــل تَوَقُّعَات العُمَلاء:** من خِلال الحرص علَى إِجْرَاء مقابلات معهم بِصُورَة دوريَّة وســـؤالهم عن المُنْتَج أو الخِدْمَة وتَوَقُّعَاتهم المُسْتَقْبَلِيَّة بشأنه، ويُساعِد ذلك في فَهْم آرائهم وتَقْيِيم مدَى رضاهم عن الأَدَاء وقياس مدَى ولائهم للمُنَظَّمَة.
- **الاسْـــتِفَادَة من آراء العُمَلاء:** التَّوَقُّعَات الَّتِـــي تحصل عَلَيْهَا المُنَظَّمَة من العُمَلاء ومُحَاوَلَة تَنْفِيذها تُســـاهِم بالضَّرُورَة في رفع مستوَى الخِدْمَة أو تَطْوِير المُنْتَج، والانتباه لأوجه القُصُور والقضاء عَلَيْهَا، واســـتنباط تِقْنِيَّات جَدِيدَة لاستقطاب عُمَلاء آخرين.
- **البقاء علَى تَواصُل مع العُمَلاء:** من المُهِمّ للمُنَظَّمَة البقاء علَى اتِّصَال مع عُمَلائها المُسْـــتَمِرِّين، لتدعيم العَلاقَات التِّجَارِيَّة والشَّخْصِيَّة معهم، ويُمْكِن القيام بِذَلِكَ من خِلال إرســـال بطاقات العطلات Holiday cards، أو رسائل تذكير البريد الإِلِكْتْرُونِيّ Email reminders.
- **الاهتمام بالعُنْصُر العاطفيّ للعُمَلاء:** التَّأْثِير علَى عاطفة العُمَلاء من أَكْثَر الوَسَائِل جَدْوى للحِفاظ علَى عَلاقَـــات قَوِيَّة مع العُمَلاء، لذا يُمْكِن للمُنَظَّمَة تَزْوِيد عُمَلائها بمجموعة مُتَنَوِّعَة من المَزَايَا المُرْتَبِطَة بتخصيص الخِدْمَة، الَّتِي تزيد من عُمق التَّفاعُل العاطفيّ مع المُنَظَّمَة، مثل: بطاقات عيد الميلاد والمُنَاسِبات الشَّخْصِيَّة الأُخْرَى.

خِدْمَات ما بعد البَيْع

لا تَتَوَقّف العَلاقَة بَيْن المُنَظَّمَة والعُمَلاء عند مَرْحَلَة الشِّرَاء أو تَجْرِبَة الخِدْمَة، بل توجد مَرْحَلَة تالية لا تقلّ أهَمِّيَّة عَمَّا ســبق، وهِيَ مَرْحَلَة "ما بعد البيع" فهنا يَنْبَغِي علَى رَائِد الأَعْــمَال التَّفْكير الجدِّيّ في الخِدْمَات الَّتِي يُمْكِن تقديمها للعُمَلاء بعد عمليَّة البيع، ومَعْرِفَة الخِدْمَات الَّتِي قَد يرغب العُمَلاء في الحُصُول عَلَيْهَا بعد شراء المُنْتَج أو تَجْرِبَة الخِدْمَــة، وتَتَمَثَّل أهَمّ هَذِهِ الخِدْمَات في عمليَّة تســليم المُنْتَج، وصيانته، والاهتمام بتوصيــل كافَّة المَعْلُومَات عنه للعميل، وتوجيه عدد مــن التَّعْليمات للعُمَلاء عند بدء اسْــتِخْدَام المُنْتَج أو الاسْتِفَادَة منه، مع تســليم بَعْض الكُتَيِّبات الَّتِي تشمل تحذيرات بخصــوص المُنْتَج، وعمليَّة الصِّيانة وقِطَع الغيار، أو الدَّعْم الفنِّيّ والأَسْــئِلَة الخَاصَّة بالتَّشْغيل، وغيرها.

وهذه الخِدْمَات تعمل علَى تعزيز حالة رضا المُسْتَهْلِك عن المُنْتَج وعن المُؤَسَّسَة ذاتها، وتَطْوِير العَلاقَة بَيْن المُؤَسَّسَة والعَمِيل، والحثّ علَى تكرار عمليَّة الشِّرَاء. وهُنَاكَ عدد من الركائز لخِدْمَات ما بعد البيع، تَتَمَثَّل في:

- **الرَّكِيزَة الأُولَى منها في دَعْم قرار الشِّرَاء لدَى العَمِيل**، حتَّى يَتَجَاوَز مشــاعر القَلَق الَّتِي قَد تُصاحِب اتِّخَاذ مثل هَذَا القَرَار.
- **الرَّكِيــزَة الثَّانية هِيَ العَرْض الجَيِّــد لخِدْمَات ما بعد البَيْع** مثل أماكن الدَّعْم الفنِّيّ للمُنْتَج أو الخِدْمَة وتدريب العَمِيل علَى كيفيَّة الاسْــتِخْدَام والحُصُول علَى خِدْمَات الصِّيانَة.
- **الرَّكِيزَة الثَّالِثة فَهِيَ خَاصَّة بالتَّعَامُل مع حالات عَدَم الرِّضَا من العُمَلاء**، وحُسْن الاستماع لشــكواهم، ومَعْرِفَة أسباب وعَوامِل المُشْــكِلَة، ومُحَاوَلَة حلّها، وآليَّات الاعتذار للعميل وتعويضه عن أيَّة أضرار تكون قَد لَحِقَتْ به من جَرَّاء اسْــتِخْدَام المُنْتَج، وتعزيز حالة الولاء لديه، والتَّأكُّد من تَجاوُز الآثار السَّلْبِيَّة للمشكلة.

- **الرَّكِيزَة الرَّابِعَة لخِدْمَات ما بعد البَيْع** فَهِيَ أن تسعَى المُؤَسَّسَة لتَطْوِير وتوطيد علاقاتها مع العُمَلاء بشَكْلٍ عامّ من خِلال هَذِهِ الخِدْمَات؛ حَيْثُ تؤكِّد هَذِهِ الخِدْمَات علَى جَوْدَة المُنْتَج وثقة المُؤَسَّسَة في المُنْتَج الَّذِي تُقدِّمه، وتوفّر المَعْلُومَات الكافية عنه بِحَيْثُ يَتِمّ مدّ العُمَلاء بكافَّة المَعْلُومَات الَّتِي يرغبون في الحُصُول عَلَيْهَا، فتُدَعِّم هَذِهِ الخِدْمَات علاقة قَوِيَّة وطويلة المدَى مع العُمَلاء.

إذن فخِدْمَات ما بعد البَيْع من الأُمُور غاية في الأَهَمِّيَّة الَّتِي مكَّنَت الكَثِير من الشَّرِكَات من تَحْقِيق نجاحات جَيِّدَة في الأَسْوَاق، والحُصُول علَى مكانه سُوقيَّة عالية، والوُصُول للمستوَى التَّنافسيّ المَطْلُوب.

خامسًا: مَصَادِر الإِيرَادَات Revenue Stream:

ويُقصد بِهَا الأَرْبَاح الَّتِي تحصل عَلَيْهَا الشَّرِكَة أو يحصل عَلَيْهَا صَاحِب المَشْرُوع من خِلال المُنْتَج المقدَّم لكُلّ شَرِيحَة من شَرَائِح العُمَلاء، وذَلِكَ عِنْدَمَا يكُون العَمِيل هُوَ مِحْوَر النَّشَاط التِّجَارِيّ بِالنِّسْبَة للمَشْرُوع.

ويُمْكِن تَقْسِيم مَصَادِر الإِيرَادَات إلَى قِسْمَيْن؛

- **القِسْم الأَوَّل:** هُوَ **إيرادات المعاملات**، وهَذَا النَّوْع من الإِيرَادَات يعتمد علَى العُمَلاء الَّذِينَ يدفعون مقابل الخِدْمَة لِمَرَّة واحِدَة فقط، أو الحُصُول علَى المُنْتَج لمرَّة واحدة.
- **القِسْم الثَّاني:** فَهِيَ **الإِيرَادَات المتكرِّرَة** وعادةً ما تكون هَذِهِ الإِيرَادَات من عَمَلِيَّات البَيْع المُسْتَمِرّ للشَّرِكَة.

وقد كانَت الطَّرِيقَة التَّقْلِيدِيَّة لتَحْقِيق الإِيرَادَات عن طَرِيق بيع المُنْتَج أو الخِدْمَة بمقابل مَادِّيّ محدَّد هُوَ السِّعْر. لكنَّ الآن هُنَاكَ الكَثِير من الطُّرُق، مثل:

- **رسوم بيع الأُصُول:** وهُوَ قيام الشَّرِكَة ببيع بَعْض الأُصُول الخَاصَّة بِهَا للعُمَلاء، ومن ثَمَّ يكُون المشتري قادرًا علَى التصرُّف في هَذِهِ الأُصُول بعد دفع قَدْرٍ من المال لِلشَّرِكَة.

- **رسوم الاسْتِخْدَام:** وهُوَ بَيْع خِدْمَات مُحَدَّدَة للعُمَلاء كُلَّمَا زاد اسْتِخْدَام الخِدْمَة زاد دفع العَمِيل مقابل هَذِهِ الخِدْمَة، مثل الخِدْمَات الَّتِي تُقدِّمها شَرِكَات الاتِّصَالات بالدَّفْع عن هَذِهِ الخِدْمَات، وكُلَّمَا ازداد اسْتِخْدَام العَمِيل لعدد دقائق أَكْثَر ازدادت في المقابل التَّكْلِفة المَطْلُوبَة.
- **رسوم الاشـــتراك:** أيْ يدفع العَمِيل مبلغًا مَاليًّا مُعَيَّنًا خِلال فَتْرَة من الزمن لقاء اسْـــتِخْدَام الخِدْمَـــة أو المُنْتَج طوال فَتْرَة زَمَنِيَّة مُعَيَّنَة، مثل: اشـــتراك النوادي الرياضيَّة؛ حَيْثُ يُفْرَض علَى العُمَلاء دفع مبلغ شـــهريّ مُعَيَّن نظير اسْـــتِخْدَام الجلسات الرياضيَّة.
- **رســـوم الإيجار:** بَعْض المُنْتَجَات أو الخِدْمَات يَحْتَاجها العُمَلاء لفترة مُحَدَّدَة من الزَّمَـــن، لذا لا جدوَى من شرائها بالكامل، وهنا تقوم الشَّرِكَة بتأجيرها نظير مبلغ مَاليّ مُعَيَّن خِلال فَتْرَة زَمَنِيَّة يختارها العَمِيل بنفسه، وبعد انقضائها يعود المُنْتَج إلَى مِلْكِيَّة الشَّرِكَة من جديد، وذَلِكَ مثل مكاتب تأجير السَّيَّارَات والعقارات وغيرها.
- **رسوم التَّرْخِيص:** بحيث يكُون العَمِيل قادرًا علَى اسْتِخْدَام حُقُوق المِلْكِيَّة الخَاصَّة بالمَـــشْرُوع عن طَرِيق دفع مُقَابِل لِهَذَا الاسْـــتِخْدَام، فبعض المُنْتَجَات لا تَطرحها الشَّرِكَة المالكة للبيع بالكامل، وإنَّمَا تبيع رخصة اسْتِخْدَامهَا فقط، وهنا يكُون الدَّفْع مَرَّة واحدة فَقَطْ علَى عكس رُسُـــوم الاسْتِخْدَام، والمثال علَى ذلك: نِظَام التَّشْغيل "ويندوزWindows " فالعَمِيل يدفع لقاء الاسْتِخْدَام ولا يملك كامل المُنْتَج.
- **رســـوم الامْتِيَاز التِّجَارِيّ (فرانشـــايز Franchising)**، وهُوَ عَقْد بَيْن طرفين مستقلَّيْنِ مَاليًّا وقَانُونيًّا يُجيز مَنْح الطرف الأَوَّل وهُوَ "مانح الامْتِيَاز Franchisor" للطرف الثَّاني وهُوَ "الممنوح Franchisee" الموافقة علَى اسْـــتِخْدَام حَقّ أو أَكْثَر من حُقُوق المِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة والصِّنَاعيَّة، مثل: الاســـم التِّجَارِيّ أو العَلامَة التِّجَارِيَّة أو براءة الاختراع أو النَّماذِج الصِّنَاعِيَّة أو المَعْرِفَة الفَنِّيَّة، من أجل إِنْتَاج أو تَوْزِيع المُنْتَـــج الَّذِي يُقدِّمه أو الخِدْمَة الَّتِي يوفِّرهـــا حصريًّا في نِطَاق جغرافيّ مُعَيَّن ولفـــترة زمنيَّة مُحَدَّدَة بمقابل مَـــادِّيّ أو من أجل الحُصُول علَى مَزَايَا أو مصالح

اقْتصادِيَّة أخرى، لكن شريطــة أن يَتِمّ إرفاق المُنْتَج بالعَلامَة التِّجَارِيَّة الخَاصَّة بمانــح الامْتِيَاز، ووفقًا لتعليماته وتحت إشرافه، مع التِزَام الطرف الأَوَّل بِتَقْدِيم الدَّعْم الفنيّ للطرف الثَّاني.

ويُعَدُّ نَمُوذَج الفرانشــايز شــائع الانْتِشَار عالميًا، لا سِــيَّمَا في قِطَاع الأغذية والمشروبات، وهُنَاكَ أَنْوَاع عِدَّة لعقود الامْتِيَاز التِّجَارِيّ، هي:

- **امتيــاز الخِدْمَات التِّجَارِيَّة:** وفي هَذَا النَّــوْع يُقدِّم المَانح بَعْض الخِدْمَات للممنــوح وتحت تصرُّفه، بِحَيْثُ يقوم الطرف الثَّاني بِتَقْدِيمها للعُمَلاء تحت شــعار الطرف الأَوَّل ومسؤوليّته، ويشتمل امْتِيَاز الخِدْمَات بِشَكْلٍ رئيس علَى الأنظمة الواجب تطبيقها للحُصُولِ علَى العُمَلاء، ومن الأَمْثِلَة علَى ذَلِكَ امتياز إِدَارَة الفنادق العَالَمِيَّة مثل: فنــادق الهيلتون، والامْتِيَاز القائم علَى صيانة الخِدْمَات وحمايتها مثل: تصليح السَّيَّارَات.
- **الامْتِيَاز الصِّنَاعِيّ أو امْتِيَاز التَّصنيع:** يختصّ هَذَا النَّوْع بموافقة المَانِح علَى السَّــمَاح للممنوح بإعادة إِنْتَاج سلعة يُصنعّها باسم العَلامَة التِّجَارِيَّة ذاتها، ودعمه بالمَعْرِفَة النظريَّة والفَنِّيَّة الَّتِي يَحْتَاجها، وبِذَلِك يستفيد المَانِح تَحْقِيق الشُّهْرة لمُنْتَجِهِ علَى نِطَاق واسع بِالإِضَافَةِ إلَى المقابل المَادِّيّ.
- **امتياز آليَة أو صيغة العَمَل:** يُعَدُّ هَذَا النَّوْع حديثًا نِسْبِيًّا مقارنةً بغيره، ويستند لمَنْح حُقُوق آليَّات تَسْوِيق أو تَوْزِيع سلعة أو خِدْمَة ما أو المَعْرِفَة الفَنِّيَّة، أو منح حَقّ اسْتِخْدَام أحد حُقُوق المِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة الخَاصَّة بمانح الامْتِيَاز مثل: الاسم التِّجَارِيّ أو العَلامَة التِّجَارِيَّة أو براءة الاختراع.
- **الامْتِيَــاز التَّوْزِيعيّ أو امْتِيَاز التَّوْزِيع:** في هَذَا النَّــوْع يَتِمّ تَقْدِيم المَعْرِفَة الخَاصَّة بتوزيع السِّــلَع والتَّمْويل بواسطة مراكز تجاريَّة بالجملة في مِنْطَقَة ما، وبناءً علَى ذَلِــكَ يَتِمّ تَقْدِيم المُنْتَجَات من الطرف المَانِح للطرف الممنوح ضِمْن نِطَاق جغرافيّ مُحدَّد باسم العَلامَة التِّجَارِيَّة ذاتها، وذَلِكَ مثل: تَوْزِيع مَوَادّ التجميل أو الأَدَوَات الكهربائيَّة.

- **الامْتِيَاز الاسْــــتِثْماريّ:** في هَذَا النَّــــوْع لا يقتصر الامْتِيَاز علَى تَقْدِيم سِرّيَّة المَعْرِفَة والأســـاليب الفنِّيَّة، بَيْنَمَا يشتمل علَى الأَدَوَات الاسْتِثْماريَّة للمُؤَسَّسَة كَكُلّ، بما في ذَلِكَ اسْتراتِيجِيَّة العَمَلِيَّات التِّجَارِيَّة والإعلانات وغيرها.
- **القِيمَة المجَّانِيَّة المُقْتَرَحَـــة:Freemium** ويعني تَقْدِيم الحدّ الأدنَى من العَرْض المقدَّم أو القِيمَة المقترحة للعُمَلاء بِشَـــكْلٍ مجَّانيّ تمامًا، وعند طلب قيمة إضافيَّة يَتِمّ فَرْض مبلغ مَاليّ محدَّد، والمثال علَى ذَلِكَ خِدْمَات التَّخزين السَّـــحَابيّ الَّتِي تُعْطِي مساحة تخزينيَّة مُحَدَّدَة مجانًا، وإن أراد العَمِيل المَزِيد مع مَزَايَا أَكْثَر فعليه دَفْع مبلغ مَاليّ مُعَيَّن سَنَوِيًّا.
- **الإيـــرَادَات ضمن التَّطبيقـــات:** بِحَيْثُ يُقَدِّم المَشْرُوع المُنْتَـــج أو الخِدْمَة مجَّانًا بالكامل، لكـــن تَكُون هُنَاكَ عَنَاصِر مدفوعة الثَّمْن ضمـــن التَّطبيق، قَد تَكُون إجباريَّة أو اخْتِيَاريَّة الشراء، وبهذا تشـــبه نوعًا ما Freemium إلَّا أنَّه عند الدَّفْع لا يحصل العَمِيل علَى قيمة جَدِيدَة أعلى.
- **الإيرَادَات عبر الإعلانات:** وهِيَ المَصْدَر الأَكْثَر انتشـــارًا الآن، وتعتمد علَى تَقْدِيم المُنْتَـــج أو الخِدْمَة بنســـختيْن؛ الأولَى: تَكُون مجانيَّـــة بالكامل ويعتمد علَى بيع الإعلانات بداخلها لتَحْقِيق الدَّخْل، والثَّانِية: تَكُون مدفوعة الثمن، وهِيَ الطَّرِيقَة التَّقْلِيدِيَّة حَيْثُ مبادلة مُنْتَج بسعر محدَّد.

والإيرَادَات أو الأَرْبَـــاح بمثابة شرايين الحَيَاة التِّلْقائيَّة لأيِّ مَشْرُوع، فبالإِضَافَة إلَى أنَّها عامل للاســـتمرار والتَّوَسُّع والنَّجَاح فَهِيَ تُؤَدِّي دَوْرًا مُهمًّا في جَذْب المُسْتَثْمِرِينَ والـــشُّرَكاء للمَشْرُوع؛ لأنَّهم يبحثون دائمًا عن الأَعْـــمَال الَّتِي تُحقِّق إيرادات جَيِّدَة؛ وبِذَلِكَ يُســـاعد نَمُوذَج الإيرَادَات علَى تعزيز صُورَة العَمَل أَمَام المُسْتَثْمِرِينَ. لذا يَجِب أن يحـــرص أيّ رَائِد أَعْمَال أَوَّلًا علَى تَقْيِيم القِيمَة المُقَدَّمَة في مُنْتَجه لكُلّ شَرِيحَة من العُمَلاء بدِقَّة؛ لأنَّ هَـــذَا التَّقْيِيم الدَّقِيق يُمكِّن المَشْرُوع من الحُصُول علَى المَزِيد من مَصَادِر الإيرَادَات، والتَّقْيِيـــم الدَّقِيق يأتي حينما ينجح صَاحِب المَشْرُوع في الإِجَابَة

عن تساؤلات عدَّة، مثل: ما هِيَ الفَوَائِد الَّتِي سَوْفَ يُقدِّمها المُنْتَج للعميل حتَّى يجذبه للدَّفْع مقابل الحُصُول علَى هَذِهِ الخِدْمَة أو المُنْتَج؟ وما هِيَ الفَوَائِد الحاليَّة بِالنِّسْبَة للعُمَلاء؟ وكَمّ المال الَّذِي يقوم العُمَلاء بدفعه حاليًّا في الحُصُول علَى المُنْتَج أو الخِدْمَة؟ وما هِيَ الطَّرِيقَة المُناسِبَة في الدَّفْع بِالنِّسْبَة للعُمَلاء؟

كما يَجِب أن يهتمَّ بتحديد مقدار هَذِهِ التَّدَفُّقَات والنِّسْبَة المئويَّة من إجْمَاليّ الإيرَادَات الَّتِي يُمَثِّلها كُلّ مَصْدَر من مَصَادِر الإِيرَادَات ودَوْرَات حياتها في نَمُوذَج العَمَل، وذَلِكَ عن طَرِيق دِرَاسَة دَوْرَة حياة المُنْتَج الجَدِيد، فإذا كَانَت تَكْلفَة الإِنْتَاج أَكْبَرَ مِمَّا يرغب العَمِيل في دفعه بالمقابل، وأكبر من تدفُّقات الإِيرَادَات الخَاصَّة بهذا المُنْتَج فليس من المنطقيّ الاستمرار في الإِنْتَاج؛ لأَنَّ هَذَا يَعْنِي فَشَل المَشْرُوع والكَثِير من الخسائر المَالِيَّة.

كما يَجِب أن يُحَدِّد صَاحِب المَشْرُوع عند تَكْوِين هَيْكَل الإِيرَادَات، هل سَيَتِمّ تجميع هَذِهِ الإِيرَادَات بِشَكْلٍ مُبَاشِر من العُمَلاء، أم أَنَّ الخِدْمَة أو العَمَل الَّذِي يُقدِّمه سَيَكُونُ بمثابة وسيط؟ وهَلْ سيَحْتَاج المُنْتَج الخَاصّ بك لإِذْن أو ترخيص قبل البَدْء في تداوله؟ وهَلْ سيَحْتَاج لمُسَوِّق للوُصُول للعميل أم أنَّه سَوْفَ يقوم بالتَّعَامُل مع العُمَلاء بِشَكْلٍ مباشر، وهَلْ ستعتمد الشَّرِكَة أو المُؤَسَّسَة أو المَشْرُوع علَى نمَاذِج الإِيرَادَات الَّتِي سَيَتِمّ وضعها؟

ومن المفيد أيضًا لمالك المَشْرُوع النَّاشِئ أن يَطَّلِع بِشَكْلٍ مُسْتَمِرّ علَى تَطَوُّرَات العَمَل والإِنْتَاج في المَجَال الَّذِي يعمل به، وهُوَ الأَمْر الَّذِي يُمكِّنه من تَحْدِيد مَصَادِر مُناسِبَة للإيرادات والتَّنَبُّؤ بمَصَادِر أخرَى وإعادة النَّظَر فِيهَا وتَطْويرها بِحَسْبِ ظُرُوف السُّوق، ولِذَلِكَ أيضًا يَجِب أن يتَّسِم النَّمُوذَج بالمُرُونَة، فإذا لم يكن نَمُوذَج الإِيرَادَات يعمل لصالح المَشْرُوع ويُحقِّق له الأَرْبَاح المَرْجَوَّة فيجب حينئذ تَحْدِيد نَمُوذَج آخر للإيرادات يَكُون أَكْثَرَ مرونة من حَيْثُ التَّنَبُّؤ الجَيِّد والقابليَّة للتَّعْدِيل بالطَّرِيقَة الَّتِي تُحقِّق الرِّبْح الجَيِّد للمَشْرُوع. كُلّ هَذِهِ الأَسْئِلَة تُجِيب بوضوح عن أَنْوَاع ومَصَادِر الإِيرَادَات، وهُوَ ما يَعْنِي قدرة الشَّرِكَة علَى الحُصُول علَى مزيد من الأَرْبَاح والاستمرار في السُّوق.

سادسًا: المَوَارِد الأَسَاسِيَّة Key Resources:

وهي جَمِيع العَنَاصِر الرَّئِيسَة الَّتِي يَحْتَاجها المَشْرُوع للانطلاق والتَّنْفِيذ، وهَذَا الجزء من مخطَّط نَمُوذَج العَمَل التِّجَارِيّ يشـــتمل فَقَطْ علَى أبرز المَوَارِد الأَسَاسِيَّة اللَّازِمَة لإنجـــاح نَمُوذَج العَمَل الَّتِي بدونها لا يُمْكِـــن تَنْفِيذ المَشْرُوع وتَقْدِيم المُنْتَج أو الخِدْمَة لشريحة العُمَلاء المُسْـــتَهْدَفِينَ، حتَّى وإن كَانَت غـــير مملوكة لِصَاحِبِ المَشْرُوع، ولا يَتَطَرَّق بالتَّالي للمَوَارِد الثانوية الأُخْرَى.

ويُمْكِن تصنيف المَوَارِد الأَسَاسِـــيَّة بِحَسْـــبِ طبيعتها أو وظائفها في المَشْرُوع، فَهُنَاكَ العَنَاصِر البَشَرِيَّة مثل: العُمَّال والمهندسين والخبراء، وهُنَاكَ المَوَارِد المَادِّيَّة؛ أيْ: مَحَلّ المَـــشْرُوع والآلات وخطوط الإِنْتَاج والمَوَادّ الخَامّ الأَوَّلِيَّة وكلّ شيء ملموس وضروري للإنتـــاج، وهُنَاكَ المَوَارِد الفِكْرِيَّة مثل: قواعـــد البَيَانَات والعَلامَة التِّجَارِيَّة وبراءات الاختراع الَّتِي تُعَدُّ أَسَاسِـــيَّة لحِمَايَة حُقُوق المِلْكِيَّة، وهُنَاكَ المَوَارِد المَالِيَّة، وتَتَمَثَّل في مَصَادِر النَّفَقَات وحجم الأجور، وغيرها.

سابعًا: الأَنْشِطَة الأَسَاسِيَّة Key Activities:

بالإِضَافَة للمَوَارِد الرَّئِيسَة والثانويَّة يَحْتَاج المَشْرُوع النَّاشِئ لبعض الأَنْشِطَة الَّتِي تهدف لإخراج المُنْتَج أو الخِدْمَة النِّهَائِيَّة، فإيجاد القِيمَة لشريحة العُمَلاء المُسْـــتَهْدَفِينَ من خِلال المُنْتَج الجَدِيد يأتي نَتِيجَة تدوير المَوَارِد الأَسَاسِيَّة في بَعْض الأَنْشِطَة الأَسَاسِيَّة. وفي نَمُوذَج الأَعْمَال يَتِمّ ذكر فَقَطْ الأَنْشِـــطَة الأَسَاسِيَّة للمَشْرُوع؛ حَيْثُ إنَّ الكَثِير من الأَنْشِطَة الأخرَى تَكُون ثَانَوِيَّة لا يُفْتَرَض أنَّها تُوجَد في كافَّة الشَّرِكَات النَّاشِئَة، لذا لا يَتِمّ ذِكْرها في النَّمُوذَج؛ لأنَّها لَيْسَت أَسَاسِيَّة في العَمَل، كما يَجِب أن يحتوي النَّمُوذَج عـــلَى تَوْزِيـــع الأدوار الَّتِي يَجِب أن يقوم بِهَا المُوَظَّفون وما هِيَ مســـؤوليَّاتهم، الَّتِي يُمْكِنهم من خِلالها تَحْقِيق الأَهْدَاف المنشودة.

وَهُنَاكَ ثلاثة أَنْوَاع من الأَنْشِـــطَة الأَسَاسِيَّة الَّتِي يَتِمّ تطبيقها في المَشَارِيع التِّجَارِيَّة والخِدْمِيَّة، هي:

- **الإِنْتَاج:** أيْ عمليَّة إِنْتَاج المُنْتَج الجَدِيد، وتحويل المَوَارِد الرَّئِيسَة إلَى هَذَا المُنْتَج في صورته النِّهَائِيَّة، وما يَعْقُبُهَا من أَنْشِطَة التَّغليف والتَّوْزِيع والتَّسْوِيق والمَبِيعَات.
- **حلّ المشاكل:** هَذَا النَّوْع يختصّ بالمَشَارِيع الخِدْمِيَّة الَّتِي تَعْتَمِد علَى تَقْدِيم خِدْمَة ما للعُمَلاء، ولَيْسَ بَيْع مُنْتَج، فمعرفة مشـــاكل العُمَلاء ومُحَاوَلَة حلّها يُعَدّ النَّشَاط الرَّئِيس في هَذِهِ المَشَارِيع.
- **المَنَصَّات:** وهَذَا النَّشَاط يقتصر علَى المَشَارِيع الَّتِي تَكُون بمثابة وسيط بَيْن طرفين أو أَكْثَر، بحيث تَكُون وظيفتها الأَسَاسِيَّة هِيَ التوصيل بينهم، فلا هِيَ تُنْتِج مُنْتَجًا أو تُقَدِّم خِدْمَة، ولَكِنَّهَا تمُارس أَنْشِطَتهَا الدوريَّة المُتَعَلِّقَة بهذه المَنَصَّة من تَطْوِير وتحسين فقط.

ثامنًا: هَيْكَل التَّكاليف Costs Structure:

هَيْكَل التَّكاليف هُوَ الوزن النِّسْـــبِيّ من التَّكاليـــف الثَّابتَة من الإجمال العَامّ لأصول المَـــشْرُوع(1)، ويُعرّف هَيْكَل التَّكْلِفة أيضًا بأنَّه أَنْـــوَاع النَّفَقَات المُخْتَلِفَة الَّتِي تتَكَبَّدُها الشَّرِكَة أو المَشْرُوع، وهُوَ يتكوّن من تَكَالِيف ثابتة وتكاليف مُتَغَيِّرَة.

- **التكاليـــف الثَّابتَة** وهِيَ تلك التَّكالِيف الَّتِي تَظَـــلّ بدون تَغْيِير بغضِّ النَّظَر عن حَجْم إِنْتَاج الشَّرِكَـــة أو المَشْرُوع، مثل: نفقات الإيجار الخَاصَّة بالمَشْرُوع وتكلفة الضَّرائِب، وتكلفة العَمَالَة الأَسَاسِيَّة.
- **التكاليـــف المُتَغيِّرَة** وهِيَ تلك التَّكالِيف الَّتِي تَتَغيَّر دائمًـــا بتغيُّر حَجْم الإِنْتَاج الخَاصّ بالشَّرِكَـــة أو المَشْرُوع، وتتَمَثَّل في تَكْلِفَـــة مَوَادّ الإِنْتَاج المُتَغَيِّرَة من فَتْرَة لأخرَى ومن مُنْتَج لآخر، وكَذَلِكَ تَحْدِيد المكافآت الخَاصَّة بالعامِلِينَ والنَّفَقَات الخَاصَّة بالتَّسْـــوِيق، وكَذَلِكَ العمولات بالنِّسْـــبَة لمُقَدِّمي الخِدْمَات، وبعض التَّكالِيف الَّتِي تَرْتَبِط بعددِ ساعات الخِدْمَة المُقَدَّمَة، وهُنَاكَ أيضًا مَجْمُوعَة من التَّكاليف المجمَّعَة مثل تَكَالِيف الصِّيانَة الخَاصَّة بأدوات الإِنْتَاج، ويَتِمّ تَحْدِيد ساعات عمل مُحَدَّدَة لآلات الإِنْتَاج لحساب هذه التَّكالِيف العَامَّة.

1. آل شبيب، دريد كامل. إدَارَة مالية الشَّرِكات المُتَقَدِّمَة، دار اليازوري للنَشْر والتَّوْزِيع (الأردن)، 2011م، ص 129-128.

ولهَيْكَل التَّكالِيف أهَمِّيَّة كَبِيرَة بالنِّسْـــبَة لأيِّ مَشْرُوع أو أي مُؤَسَّسَة؛ وذَلِكَ لأنَّ الشَّرِكَة عِنْدَمَا ترغب في تَحْقِيق أَكْبَر قَدْر من الأَرْبَاح فعَلَيْهَا حســـاب التَّكالِيف والبَحْث في كيفيَّة تَوْفِير هذه التَّكالِيف بطَرِيقَة مُناسِبَة، وذَلِكَ بالاسْتِعَانَة بمحلِّلين مَالِيِّينَ لِتَحْدِيد بعض التَّكالِيف الزائدة الَّتِي يُمكن لِصَاحِبِ الشَّرِكَة الاستغناء عَنْهَا دون أن تتأثَّر عمليَّة الإِنْتَـــاج أو جَوْدَة المُنْتَج؛ حَيْثُ يُحدِّد هَيْكَل التَّكْلِفة الطُّرُق الَّتِي يُمكن اتِّبَاعها لخفض التَّكْلِفـــة، وعلَى المحلِّل المَاليّ في هَذِهِ النقطة أن يعمل علَى مراقبة اتِّجَاه التَّكْلِفة حتَّى يضمنَ استقرار التَّدَفُّقَات المَالِيَّة وعَدَم حُدُوث أيّ طفرات في التكاليف(1).

وعادةً ما تَخْتَلِف هياكل التَّكْلِفة بَيْن تُجَّار التجزئة وبين مُقدِّمي الخِدْمَات، بل يَخْتَلِف هَيْكَل التَّكْلِفة بَيْن خطوط الإِنْتَاج المُخْتَلِفَة وبين وحدات الأَعْمَال والأقســـام المُخْتَلِفَة دَاخِـــل الشَّرِكَة الواحِدَة، وذَلِكَ يرجع لتنوُّع الأَنْشِـــطَة الخَاصَّة بالشَّرِكَة ذاتها ولأنَّ البَيَانَات الخَاصَّة بالتَّكْلِفة تَعْتَمِد علَى العَنَاصِر الَّتِي تندرج في تَكْلِفَة المَشْرُوع.

وَيَجب علَى صَاحِب المَشْرُوع أو المُؤَسَّسَـــة عند رسم هَيْكَل التَّكالِيف أن يقوم بتقسيم التَّكالِيف المَطْلُوبَة منه إلَى تَكَالِيف خَاصَّة بخطوط الإِنْتَاج وتكاليف خَاصَّة بالخِدْمَات وتكاليف خَاصَّة بالعُمَلاء مثل: التَّسْوِيق وتكاليف الإِدَارَة، وأن يكون هَذَا التَّوْزِيع علَى أساس قابل للقِياسِ، وذَلِكَ حتَّى يتمكَّن صَاحِب المَشْرُوع من حساب رِبْحِيَّة الإِنْتَاج.

وَدِرَاسَة هَيْكَل التَّكالِيف لأيِّ مُؤَسَّسَة أو لأيِّ مَشْرُوع، والعَمَل علَى رقابة هذه التَّكالِيف والتَّخْطِيط لها يُسَـــمَّى بإدارة الكلفة الاسْتِراتِيجِيَّة للمَشْرُوع؛ حَيْثُ مراقبة التَّكالِيف بِشَكْلٍ مســـتمرّ، والهَدَف من ذَلِكَ هُوَ تخفيض هذه التَّكالِيف علَى صَاحِب المَشْرُوع، والعَمَل علَى اسْـــتِثْمَار كافَّة المَوَارِد المُتَاحَة بكفاءة، بالشَّـــكْل الَّذي يُمكِّن المُؤَسَّسَة من تَحْقِيق مَزَايَا تَنَافُسِيَّة جَيِّدَة في السُّوق، هَذِهِ المَزَايَا التَّنَافُسِيَّة يُمْكِن لِصَاحِبِ المُؤَسَّسَة أو المَشْرُوع أن يحصل من خِلالها علَى رضا العُمَلاء(2).

1. Cost Structure - Learn About Cost Allocation, Fixed & Variable Costs. Retrieved 7 April 2019, from https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/cost-structure/

2. المسعودي، حيدر علي. إِدَارَة تَكَالِيف الجَوْدَة استراتيجيّاً، دار اليازوري للنَّشْر والتَّوْزِيع (عمان-الأردن)، ط1، 2010م، ص 119.

ويُعَدّ تحديد التَّكاليف من الخُطُوَات المهمَّة في التَّسَلْسُـــل الاسْـــتراتِيجِيّ للتَّعَامُل مع الأَرْبَاح في أيّ نَمُوذَج عمل، فلكي تتمكَّن أيّ شَرِكَة أو أيّ صاحب مَشْرُوع من تَحْقِيق الأَرْبَاح المَطْلُوبَة، يَجِب تَحْدِيد السِّعْر الاسْتِراتِيجِيّ وبعد ذَلِكَ يَتِمّ خَصْم هامش الرِّبْح المَطْلُوب منه، حتي يتمكَّن صَاحِب المَشْرُوع من تَحْدِيد التَّكْلِفة المُسْتَهْدَفة؛ حَيْثُ تتحدَّد الأَرْبَاح عِنْدَمَا نضع ســـعر المُنْتَج ونخصم منه ســـعر التَّكْلِفة الخَاصَّة بالإِنْتَاج، ولكي نَصِل لهَيْكَل التَّكْلِفة الســـليم لا يَجِب أن نُحدِّد السِّعْر عن طَرِيق إِضَافَة التَّكْلِفة لسعر المُنْتَج، وهَذِهِ الخُطْوَة تُساعد الشَّرِكَات أو أَصْحَاب المَشْرُوعَات في التَّقْلِيل من التَّكْلِفة الخَاصَّة بالمُنْتَج، وتُمكِّن الشَّرِكَة وأَصْحَاب المَشَـــارِيع مـــن تَكْوِين هَيْكَل تَكْلِفَة مُرْبِح ومُلائِم للجمهور في الوَقْت ذاته.

وَهُنَاكَ ثلاث طُرُق رئيسة في التَّحْديد السليم للتَّكْلِفة:

- **الطَّرِيقَة الأولَى** وهِيَ الاعْتِماد علَى **تبســـيط العَمَلِيَّـــات الإِنْتَاجِيَّة** والاعْتِماد المُسْتَمِرّ علَى الابْتِكار في العَمَلِيَّة الإِنْتَاجِيَّة بهَدَف تقليل التَّكاليف الخَاصَّة بالتَّصنيع وكَذَلِكَ بالتَّوْزِيع، فعلَى سَـــبِيل المثال يُمْكِن استبدال المَوَادّ الخامّ بمَوَادّ أخرَى أقلّ تكلفة، أو نقل الخِدْمَات المُقَدَّمَة للجمهور مثل خِدْمَة العُمَلاء الَّتِي تَتَعَلَّق بالتَّوْزِيع والتَّسْوِيق لأماكن قريبة للجمهور أو اسْـــتِخْدَام التِّكْنُولُوجْيَا والإنترنت في مثل هَذِهِ الخِدْمَات لتوفير التَّكْلِفة المَطْلُوبَة لها.
- **الطَّرِيقَة الثَّانِيـــة هِيَ الاعْتِماد علَى شراكات في عمليَّة التَّسْـــوِيق والتَّوْزِيع،** وتهـــدف هَذِهِ الشَّرَاكات إلَى تقليل التَّكْلِفة المَطْلُوبَـــة للنَّقْل أو التَّوْزِيع، ومن ثَمَّ يُمْكِـــن تَحْدِيد تَكْلِفَة أقلّ، فعِنْدَمَا تُحاوِل الشَّرِكَات أو يحاول أَصْحَاب المَشَـــارِيع تَنْفِيذ كُلّ المَهَامّ الخَاصَّة بالمَشْرُوع بمفردها دون أيَّة شراكات؛ فهذا الأَمْر يتسبَّب في ارْتِفَاع التَّكْلِفة الخَاصَّة بالمَشْرُوع أو المُؤَسَّسَة، ولن تَتَمَكَّن المُؤَسَّسَة من تَحْقِيق المُنَافَسَة المَطْلُوبَة في السُّوق بِسَبَب ارْتِفَاع التَّكْلِفة.
- **الطَّرِيقَة الثَّالِثة** وهِيَ أن تتمكَّن المُؤَسَّسَة أو يتمكَّن صَاحِب المَشْرُوع من **الوُصُول لهامش الرِّبْح المُناسِب** دون أن يَتِمّ تقليل السِّعْر الرَّئِيسِيّ للسِّلْعَة، فعلَى سَبِيل المثال

يمُكِن لِصَاحِبِ المَشْرُوع تَحْدِيد السِّلَع الَّتِي تَكُون منفعتها وقتيَّة بِالنِّسْبَة للعميل أو المُسْتَهْلِك، ويقوم بتأجيرها له، ومن ثَمَّ تتمكَّن الشَّرِكَة أو يتمكَّن صَاحِب المَشْرُوع من تَحْقِيق الأَرْبَاح المَطْلُوبَة(1).

تاسعًا: الشُّرَكاء الأَسَاسيُّون Key Partners:

يختصّ هَذَا المحور في نَمُوذَج العَمَل بسرد الشُّركاء الَّذِينَ يتعامل معهم مَالِك المَشْرُوع؛ إذ إنَّ أيّ مَشْرُوع ناشــئ؛ تِجاريّ أو خدميّ يوجد في سُوق مفتوحة يَحْتَاج بالضَّرُورَة للكثـــير من الأطراف للقيام بمَهَامّ فرعيَّة مُخْتَلِفَة تُكْمِل عمله الرَّئِيس، مثل: المورِّدين والمُوزِّعين والجِهَات المُمَوِّلَة والشُّرَكاء في رَأْس المَالِ، وغيرهم.

وتُعدُّ فِكْرَة التعاقد مع جهات خَارِجِيَّة أمرًا مُهِمًّا لتَطَوُّر ونُمُوّ الشَّرِكَات النَّاشِــئَة، خَاصَّةً المُنْشَآت الصَّغِيرَة؛ فَهِيَ تُسَاعِد علَى تحسين أعمالها وزيادة حَجْم اقْتِصَادَاتها، والحدّ من المَخَاطِــر المُحْتَمَلَة الَّتِي قَد تواجهها خَاصَّة في بداية العَمَل، ما يُســاهِم في تقليل فُرَص الفَشَل، والحُصُول علَى مَصَادِر مُتَعَدِّدَة ومُتَنَوِّعَة للمَوَارِد والأَنْشِطَة الَّتِي يَحْتَاجها المَشْرُوع؛ إذ إنَّ الشراكات تُتِيح تبادل الاسْتِفَادَة ممَّا تَمْتَلِكه الشَّرِكَات المتعاقدة بعضها مع بَعْض من أجهزة ومُعَدَّات ومُخْتَبَرَات ومَوَارِد بَشَرِيَّة مُمَيَّزَة، وذَلِكَ بأقلّ تَكْلِفَة تُذْكَر.
ولا تقتصر الشَّرَاكَات علَى الشَّرِكَات النَّاشِــئَة فَحَسْــب، بل باتت اتِّجَاهًا عامًّا ذائع الانْتِشَــار بَيْن عمالقة الشَّرِكَات العَالَمِيَّة، فقد طوّرت شَرِكَة "أبلApple " في سبتمبر 2016م نَمُوذَجها التِّجَارِيّ بعقد شراكات مع مُؤَسَّسَات أخرَى تمَتْلِك مُنْتَجَات وخِدْمَات مُمَيَّزَة، مِنْهَا شَرِكَة "نايكي" للمُنْتَجَات الرياضيَّة، وذَلِكَ بِاسْتِخْدَام تَطْبِيق الرَّكْض في ساعة اليَد، وكَذَلِكَ شَرِكَة "نينتندو" المُنْتِجة للألعاب من أجل اسْتِخْدَام لعبتها "بكيمون جو" في مُنْتَجَاتها الجَدِيدَة(2).

1. الباز، محمد. المحيط الأزرق، دار فصلة للنَشْر والتَّوْزِيع (القاهرة) ن ط1، 2019م، ص 102-101.
2. Apple & Nike Launch the Perfect Running Partner, Apple Watch Nike+. 2016, September, 7. Retrieved 12 April 2020, from https://apple.co/2RyAsf8

وهنـــا يَحْتَاج مَالِك المَشْرُوع للتَّمْييز بَيْن الشُّرَكاء الَّذِينَ يَحْتَاجهم في بداية نَشَـــاط الشَّرِكَة وبين الشُّرَكاء في المَرَاحِل المُتَقَدِّمَة، وكَذَلِكَ التفريق بَيْن الشُّرَكاء الرَّئِيسِـــيِّينَ من الهيئات الحُكُومِيَّة وبين الشُّرَكاء من الجِهَات الخَاصَّة والدَّوْلِيَّة، وذَلِكَ يُسَـــاعِد علَى مَعْرِفَة الاشْتِراطات القَانُونِيَّة والرَّسْميَّة للتَّعَامُل مع كُلّ هَذِهِ الجِهَات علَى حِدة.

نخلُص ممَّا سبق أنَّه كي يتمكَّن أيّ صاحب مَشْرُوع ناشئ من إعداد نَمُوذَج جَيِّد للعَمَلِ التِّجارِيّ، يَجِب أن يجيب علَى عِدَّة أسئلة تخصُّ طَبِيعَة العُمَلاء المُحْتَمَلِينَ أو الموجودين وطَبِيعَة المُنْتَج الَّذِي يُقَدِّمه صَاحِب المَشْرُوع، وأن يشـــمل نَمُوذَج العَمَل اسْتِرَاتِيجيَّات التَّسْـــوِيق وقنوات التَّوْزِيع الَّتِي يمْتَلِكها، وحجم وطَبِيعَة المَوَادّ الخَامّ وعدد المُوَظَّفين وكافَّة نفقات الإِنْتَاج وعدد الشُّرَكاء وطَبِيعَة أدوارهم.

كما يَجِب أن يُنَبِّه النَّمُوذَج صَاحِب العَمَل علَى أهَمِّيَّة تعديل وتغيير الهياكل التَّنْظِيمِيَّة بِشَكْلٍ مستمِرّ، وكَيْفَ يُمْكِن تَحْقِيق ميزة تَنَافُسِيَّة للمَشْرُوع، وتخيُّل العَلاقَات المتبادلة بَيْن العُمَلاء والمَشْرُوع.

المَبْحَث الثَّانِي

خُطَّة العَمَل.. الماهيَّة والأهَمِّيَّة والمُتَطَلَّبَات والحدود

لا شـــكَّ أنَّ مِفْتَاح النَّجَاح في رِيَادَة الأَعْمَال هُوَ امْتِلاك خُطَّة عَمَل نَاجِحَة؛ فالبَدْء في مَشْرُوع تِجارِيّ جَدِيد أو حتَّى تَطْوِير العَمَل في مَشْرُوع قائم بالفِعْلِ سِيَّان من حَيْثُ الحاجة إلَى التَّوْجيه السَّلِيم عبر خُطَّة عمل تَنْفِيذيَّة مُحْكَمَة، تبدأ من إِجْرَاء التَّحْلِيل النَّقْدِيّ لجميع عَنَاصِر العَمَل، من أجل إكساب التَّخْطِيط صِبْغَة الوَاقِعيَّة، والتَّأَكُّد الدَّائِم من الالتِزَام بالاتِّجَاهات الصَّحِيحة المَوْضُوعَة مُسبقًا.

وتُعْتَبَر الخُطَّة "وســـيلة لتنظيم الأَعْمَال من الدَّاخِل، وتَقْدِيم الثِّقَة في مســـتقبل تِلْكَ الأَعْمَال، وبدونها؛ تفشَل نصف الأَعْمَال الجَدِيدَة خِلال السَّنَوَات العشر الأولى، وفقًا للدِّرَاسَـــات المَعْنِيَّة، لسببٍ أَسَاسِيّ يَتَعَلَّق بغياب التَّخْطِيط؛ حَيْثُ ثَبَتَ أنَّ أَفْضَل الطُّرُق لتَحْقِيق النَّجَاح هُوَ التَّخْطِيط ومتابعة تَنْفِيذ الخُطَط المرسومة سلفًا"(1).

ويُمْكِن تعريفها أيضًا بأنَّها "وسيلة تُوضِّح إطار وأهداف المَشْرُوع والأسباب الَّتِي تجعل واضعيها يعتقدون أنَّه يُمْكِنهم تَحْقِيق تِلْكَ الأَهْدَاف، متضمِّنَة الاسْـــتِراتِيجِيَّة اللَّازِمَة لتَحْقِيق هَذِهِ الأَهْدَاف الَّتِي يســـتخدمها المستثمرون كوسيلة لتَقْيِيم أعمالهم وتوصيل رؤيتهم إلَى الآخَرِينَ"(2).

1. حسين، عادل حنفي. "خُطَّة العَمَل: أداة لِنَجَاحِ المَشْرُوعَات واختراق الأَسْوَاق"، مَجَلَّة إِدَارَة الأَعْمَال، مصر، العدد: 87، 1999م، ص38.
2. "خُطَّـــة العَمَل"، موقع معهد الملك ســـلمان لرِيادَة الأَعْـــمَال، د.ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 30 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/tp6yFJ

وتُعْنَى عمليَّة التَّخْطِيط بالتَّفْكير في المُسْتَقْبَل، وما سيحدث فيه، وما يُمْكِنك أنت، كرَائِد أعمال، القيام به من أجل هَذَا المُسْـــتَقْبَل، بالطَّبْع لا يعني هَذَا أنَّ جَمِيع الأَفْرَاد يَجِب أن يسيروا وفق الخُطَّة المَوْضُوعَة، ولَكِنْ إنْ قُمْتَ، كرَائِد أعمال، بالتَّخْطِيط لمَشْرُوعك بشَكْلٍ جَيِّد ومُحْكَم، فإنَّ هَذَا يَعْنِي أن قُدْرَتك علَى الوُصُول إلَى هدفك سَتكُونُ أسهل وأَيْسَر كثيرًا من مُجَرَّد السَّيْر بدون خُطَّة.

الخُطَّـــة، إذن، من أَعْمَال الإِدَارَة العُلْيَا، ولهـــا أَهَمِّيَّة كبيرة في عمليَّة إِدَارَة المُنَظَّمَات والمُؤَسَّســـات؛ إذ تحدِّد الهَدَف الأَسَـــاس الَّذِي تَسعَى إليه المُنَظَّمَة أو المُؤَسَّسَة، والَّذِي يدور حوله كافَّة الأَعْمَال الأُخْرَى، كَمَا تحتوي علَى أَهَمّ الخُطُوَات والمَرَاحِل الَّتِي يَجِب اتِّبَاعها من أجل الوُصُول إلَى الأهداف العليا.

ويُمكن تَعْرِيف خُطَّة العَمَل علَى هَذَا النَّحْو، بأنَّها عمليَّة نِظَامِيَّة في المقام الأَوَّل، تبدأ بوضـــع هدف ما، ومن ثَم تضع أَفْضَل الطُّرُق الَّتِي يُمْكِن من خِلالها العَمَل من أجل الوُصُول لِهَذَا الهَدَف. ويَجِب أن تَتَمَيَّز الخُطَّة بإطار استراتِيجِيّ يُمْكِن من خِلاله أن يَتِمّ تَعْرِيف الأولويَّات وتَحْدِيد النقاط الَّتِي يَجِب الارتكاز عَلَيْهَا أثناء العَمَل.

والخُطَّة المُحْكَمَة لا تحتوي علَى الهَدَف فقط، وإنَّمَا تحتوي على أهَمّ السُّبُل الَّتِي يُمْكِن أن تنتهجها المُؤَسَّسَة أو المُنَظَّمَة من أجل العَمَل علَى الهَدَف الأَسَاس لها، وكَذَلِكَ تضع النَّمَـــط المَطْلُوب من العَمَل للوُصُولِ إلَى هَذَا الهَدَف، وتحدِّد موقع ودَوْر كُلّ فرد في بلوغ الهَدَف الرَّئِيس للمُؤَسَّسَة. ومن ثَمَّ فالخُطَّة باختصار هِيَ "رؤية متكاملة يَتِمّ من خِلالهـــا تَحْدِيد الهَدَف الرَّئِيس، وعَوامِل تَحْقِيقه المُخْتَلِفَة من أَفْرَاد وخُطُوات، وأيضًا تَحَرُّكَات، من أجل ضمان مستقبل أَفْضَل"(1).

1. Nickolas, F. Strategy Definitions & Meanings. 2016, Retrieved from https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf

لماذا التَّخْطِيط للعَمَلِ؟

رُبمَّا يعتقد الكَثِير أنَّ العَمَل دون خُطَّة شيء إيجابيّ لاعتبارات المدَى الزَّمَنِيّ، بالنَّظَر إلَى احتياج التَّخْطِيط للكثير من الوَقْت، وكَذَلِك الجهد والإمكانات، وهُوَ الأَمْر الَّذِي قَد ينجح، ولكن بِنِسْبَة ضئيلة للغَايَة؛ لأنَّ العَفْوِيَّة في العَمَل قَد تتسبَّب في تَضارُب المَهَامّ، ومن ثَمَّ ستأتي بنتائج عكسيَّة تمامًا؛ حَيْثُ يُساعِد وضع الخُطَّة كثيرًا في تَجَنُّب الأَزَمَات أو الكوارث الَّتِي قَد تطرأ علَى العَمَل، ويُساعِد كذلك في إيجَاد حَلّ فَوْرِيّ إذا ما حدثت أيّ أزمة خارجة عن سيطرة الإدَارَة. والوَاقع يُؤَكِّد أنَّ ما يَتِمّ إنفاقه من وقت وجهد وتكاليف من أجل وضْع خُطَّة مُحْكَمَة للعَمَلِ يؤتي ثماره بِشَكْلٍ يفوق كثيرًا الانطلاق بالمَشْرُوع من دون وضع خُطَّة عمل.

وأحيانًا أيضًا تعتقد الإدَارَة أنَّ وضع خُطَّة العَمَل أمرٌ غير مُجْدٍ؛ حَيْثُ لا يلتزم أحد بخُطَّة العَمَل المَوْضُوعَة في الغالب، وقَد يكون هَذَا الأَمْر صحيحًا، ولَكِنَّ دَوْر الإدَارَة في أيّ مُؤَسَّسَة هُوَ متابعة سَيْر العَمَل، والتَّأَكُّد من أنَّ الخُطَّة المَوْضُوعَة يَتِمّ تَنْفِيذها بدِقَّة، وبالطَّبْع يَجب أن تَعِيَ الإدَارَة أنَّ العَامِلِينَ لَن يَتَأَخَّرُوا أبدًا عن تَنْفِيذ خُطَّة العمل ما داموا شركاء في وضعها وتَطْوِيرها، لا سِيَّمَا إن كَانَت هَذِهِ الخُطَّة مَنْطِقِيَّة وقابلة للتَّنْفِيذ.

ويعتقد كبار رجال الإدَارَة أنَّ التَّخْطِيط يُحَقِّق الكَثِير من المكاسب الَّتِي قَد تخفَى عن الكَثِيرين؛ فامتلاك وتَنْفِيذ خُطَّة جَيِّدَة للعَمَلِ في أيّ مُنَظَّمَة أو مَشْرُوع يُساعِد بِشَكْلٍ كبيرٍ علَى بلوغ الأَهْدَاف المرغوبة، فَهِيَ أوَّلًا تمدّ الإدَارَة العُلْيَا بفَهْمٍ واضح حول ما يَجب أن يُفعَل من أجل تَحْقِيق الأَهْدَاف الَّتِي تَتَعَلَّق بِتَطَوُّر العَمَل ونجاحه وزيادة الإِنْتَاج، والارْتِقَاء بجَوْدَة المُنْتَجَات، وتمُدّها أيضًا بالأَدَوَات الَّتِي تُسَاعِد علَى توصيل رُؤْيَة الإدَارَة لجميع العَامِلِينَ بالمُؤَسَّسَة أو المُنَظَّمَة.

وتُساعِد الخُطَّة كَذَلِك علَى وضع طَرِيقَة عمل صارمة ومُحْكَمَة لتَنْفِيذ الأَهْدَاف؛ لأَنَّهَا تُساعِد في وضع هَذِهِ الأَهْدَاف بخطوطٍ عريضةٍ يُدْرِكُهَا العاملون المسؤولون عن

التَّنْفِيذ بوضوح، كَمَا تعمل كدليل يوجّه الإِدَارَة في تَحْدِيد الأولويَّات وعَمَلِيَّات صناعة القَرَار من خِلال تركيزها علَى الإمْكَانِيَّات والمَصَادِر المُتَاحَة الَّتِي يُمْكِن الاسْتِفَادَة منها في العَمَل، إضَافَةً إلَى أنَّها تُحافِظ علَى بقاء التَّوَاصُل مُستمرًّا بَيْن فَرِيق المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع والمحيطين ببيئة العَمَل المباشرة.

تركز خُطَّة العَمَل أيضًا علَى نِقَاط القُوَّة، مِمَّا يتيح للإدارة استغلالها والاسْتِفَادَة منها، وفي الوَقْت ذاته تُسَاعِد علَى علاج نِقَاط الضَّعْف المُحْتَمَلَة في المَشْرُوع ومراحل التَّنْفِيذ الأولَى ومن ثَمَّ تزيد فُرَص اقتناص الفُرَص المُتَاحَة بالسُّوق لمُنْتَجَات أو خِدْمَات المَشْرُوع وتُقَلِّل من احتمالات الخطر أو التهديد الَّتِي قَد تطرأ علَى العَمَل، وتضع أساسًا صَلْبًا لتَطْوِير وتحديث المُنْتَجَات والخِدْمَات الَّتِي يُقَدِّمها المَشْرُوع.

وتُعَدُّ خُطَّة العَمَل أَفْضَل وسيلَة لكي تَتَحَقَّق الإِدَارَة من سلامة الأَفْكَار المَوْضُوعَة قبل الانغماس في الأَعْمَال الرُّوتِينِيَّة اليَوْمِيَّة وأحداثها المتكرِّرَة، إضَافَةً إلَى أنَّها تَخْلُق الانطباع العامّ الَّذِي يعطي صُورَة كاملة عن مدَى تَنْظِيم الأَعْمَال الَّذِي يَتمتَّع به المَشْرُوع، والَّذِي يَهُمّ بالدَّرَجَة الأولَى كُلّ من يتعامل مع المَشْرُوع وبصِفَةٍ خَاصَّة المُسْتَثْمِرِينَ والمُقْرِضِينَ.

فخُطَّة العَمَل تُعَدّ "ترجمة عمليَّة مكتوبة لقدرة الإداريين علَى صِيَاغَة وإدارة أعمالهم وتَطْوِيرها بِشَكْلٍ يدعو إلَى التَّأْكِيد علَى مَوَاطِن القُوَّة ومعالجة مَوَاطِن الضَّعْف والانحرافات، وهِيَ كَذَلِكَ وسيلَة جذَّابة لتقديم أَعْمَال المَشْرُوعَات للغير، وهِيَ المرآة الَّتِي تمُكِّن المُلَّاك والإِدَارَة من رُؤْيَة مستقبل مَشْرُوعَاتهم"(1).

فالخُطَّة الَّتِي تُوضَع في أيّ مُؤَسَّسَة تعطي رُؤْيَة صحيحة وواضحة للوضع الرَّاهِن؛ لِأَنَّهَا تجيب علَى تساؤلات عدّة مثل: "أين نحن؟" و"ما هُوَ هدفنا؟" وبالطَّبْعِ تُوفِّر

1. حسين، عادل حنفي. "خُطَّة العَمَل: أداة لنَجَاحِ المَشْرُوعَات واختراق الأَسْوَاق"، مرجع سابق، ص ص 39-38.

الخُطَّة مَنْهَجيَّة العَمَل والأساليب الَّتِي تُيَسِّر الوُصُول للهدف من خِلال طرحها سؤال: "ما هِيَ أَفْضَل الطُّرُق للوُصُولِ إلَى الهَدَف؟" كَذَلِكَ تُقَيِّم خُطَّة العَمَل بدِقَّة النَّتَائِج الَّتِي وصل إلَيْهَا العَمَل بالمقارنة مع الأَهْدَاف المَوْضُوعَة، وذَلِكَ من خِلال الإجَابَة علَى تساؤل: "كيف نعرف أنَّنَا وصلنا؟"

مُتَطَلَّبَات التَّخْطِيط للعَمَلِ

صياغة خُطَّة للعَمَلِ عمليَّة مُعَقَّدَة تَحْتَاج إلى الكَثِير من الوَقْت والجهد والبَحْث والتَّكْلِفة من أجل خروجها بِصُورَةٍ مُكْتَمِلَةٍ، ومن ثَمَّ فإنَّ هُنَاكَ العَدِيد من المُتَطَلَّبَات الَّتِي يَجِب توافرها قبل وأثناء التَّخْطِيط للمَشْرُوع، **منها:**

- **تَوافُر المَعْلُومَات** حول السُّوق والمُنَافِسِينَ والمُورِّدِينَ والإجْرَاءَات والتشريعات المُنَظِّمَة للعَمَلِ وكافَّة المَوَارِد والإمكانات المُتَاحَة لدَى المُنَظَّمَة وغيرها من التَّفاصِيل ذات الصِّلَة، علَى أن تتَّسِم هَذِهِ البَيَانَات بالدِّقَّة والحداثة.
- **أن تَكُون الخُطَّة واضحة ومُحَدَّدَة الأَهْدَاف وقابلة للقياس**، سواءً كَانَت هَذِهِ الأَهْدَاف رِبْحِيَّة أو توسعيَّة أو أهدافًا لها علاقة بالمَسْؤُوليَّة الاجْتماعِيَّة؛ لأنَّ الأصل في الخُطَّة هُوَ تَحْدِيد الهَدَف النِّهَائِيّ من العَمَل، والمَعَايِير المَطْلُوبَة، وبناءً علَى ذَلِكَ يَتِمّ رسم السِّيَاسَة الَّتِي ستسير عَلَيْهَا الخُطَّة والتَّوَقُّعَات الخَاصَّة باحتمالات تطبيقها ورَبْط أَهْدَاف المَشْرُوع بالمَوَارِد المُتَاحَة، الَّتِي يَجِب أن تَكُون معروفة جَيِّدًا حتَّى يَتِمّ اسْتِخْدَامها علَى النَّحْو الأَمْثَل وتَجَنُّب إهدارها.
- **تحديد الاتِّجَاه العَامّ** المعنيّ بمستقبل المَشْرُوع أو المُنَظَّمَة، والإطار الَّذِي يَتِمّ من خِلاله تحفيز العَامِلِينَ علَى التَّعاوُن معًا من أجل تَحْقِيق الأَهْدَاف النِّهَائِيَّة للمَشْرُوع كُلٌّ بحَسَب موقعه المُنَاسِب من عمليَّة التَّنْفِيذ، وكَذَلِكَ تَحْدِيد الجداول الزَّمَنِيَّة الخَاصَّة بالتَّنْفِيذ والكيفيَّة الَّتِي سَيَتِمّ بهَا سَيْر العَمَل.
- **تحديد المَوَارِد والإمكانات المُتَاحَة** لدَى المُنَظَّمَة لتَحْقِيق أَهْدَاف الخُطَّة ووَضْع هَذِهِ المَوَارِد كاملةً علَى أُهْبَة الاستعداد عند وضع وبناء الخُطَّة.

- **التَّحَقُّق بِشَكلٍ كامل من مُخْتَلَف عَنَاصِر الخُطَّة والمَوَارِد والإمْكَانِيَّات المَوْجُودَة** قبل البدء في التَّنْفِيذ.
- **يجب أن تَشْتَمِل الخُطَّة علَى خُطط مُصغرة** تتناول النَّشَاطات التَّنفِيذِيَّة المُهِمَّة الَّتِي يَجِب القيام بِهَا من أجل إنجاز الهَدَف الأكبر للخُطَّة الرَّئِيسَـــة، والَّتِي تحدِّد كَذَلِكَ المَهَامّ الَّتِي يَجِب القيام بِهَا من أجل الوُصُول إلَى الأَهْدَاف المرحليَّة، ومن ثَمَّ الوُصُول للهدف الأكبر.

وَهُنَاكَ عِدَّة اعتبارات أخرَى لا غِنَى عَنْهَا عند بناء خُطَّة عمل ناجحة، لعَلَّ أهمّها:

- **الأسبقيَّة:** فالتَّخْطِيط هُوَ أَوَّل العَمَلِيَّات الإداريَّة الَّتِي يَجِب القيام بِهَا عند تَنْفِيذ مَشْرُوع ناشئ أو تَطْوِير عمل ما، ولا يَنْبَغِي أن تسبقه أيَّة خُطُوَات أخرى، بل يَجِب أن يتلو وضع الخُطَّة كافَّة العَمَلِيَّات الإداريَّة الأُخْرَى.
- **الشُّمُوليَّة: ويُقصَد بِهَا جانبان:**

1. **الجَانِب الأَوَّل** اشـــتمال الخُطَّة علَى كافَّة الأَنْشِطَة والوَسَائِل والأساليب الَّتِي تَرْتَبِط بالهَدَف، وكَذَلِكَ تَحْدِيد كافَّة المُشْـــكِلات أو الفُرَص الَّتِي قَد تطرأ أثناء تَطْبِيق الخُطَّة، وتوضيح كيفيَّة استغلالها أو تجاوزها، وتحسين القُدُرَات والمَوَارِد والمُؤَهِّـــلات الخَاصَّة بفريق العَمَل وتحويلها لنقاط قُوَّة وتَطَوُّر، والتقليل قَدْر المستطاع من نِقَاط الضَّعْف، والتغلُّب عَلَيْهَا من أجل تَحْقِيق الأَهْدَاف الكُبْرَى.
2. **الجَانِـــب الثَّاني** فيُقْصَد به أنَّ مَسْـــؤُوليَّة وضع الخُطَّة تقع علَى فَرِيق العَمَل كَكُلّ، من خِلال اشـــتراك كافَّة مُسْتَوَيَات الإدَارَة في عمليَّة التَّخْطِيط، وهُوَ أمرٌ ضروريٌّ يُســـاعِد في وضع خُطَط طَوِيلَة المدَى نَاجِحَة بِشَكْلٍ أكبر؛ ذَلِكَ لأنَّ التَّخْطِيط في الأَسَـــاس هُوَ عمل جماعيّ، ومن ثَمَّ يَجِب أن تَكُون الخُطَّة المَوْضُوعَة للعَمَلِ هِيَ انعكاس لِوِجْهَاتِ نَظَر وقناعات العَامِلِينَ في المُؤَسَّسَة أو المُنَظَّمَة، ويشمل ذَلِكَ: الإدَارَة العُلْيَا وكَذَلِكَ الإدارات التَّنفِيذِيَّة؛ وذَلِكَ لأنَّ كُلّ إدَارَة من هَذِهِ الإدارات تَمْتَلِك المُقَوِّمَات الَّتِي تجعلها عاملًا أساســـيًّا في وضع الخُطَّة.

والإِدَارَة العُلْيَا تمَتْلِك الخِبرْة والسُّلْطَة والنَّظرة الشَّامِلة علَى المُؤَسَّسَة بأكملها، كَمَا أنَّ لديها كافَّة المَعْلُومَات والدِّرَاسَات المُتَعَلِّقَة بسير العَمَل، في حِين تمَتْلِك الإدارات التَّنفيذِيَّة المُخْتَلِفَة خِبرْات العَمَل التَّطبيقيّ المكتسَـــبَة من سياقات بيئَة العَمَل الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة، وهُوَ ما يجعل لها دَوْرًا بارزًا في وضع خُطَّة العَمَل، الَّتِي ستُنَفَّذ، في الأخير، بأيديهم علَى أرض الوَاقِع، فالأَفْرَاد العاملون بتلك الأقسام الإداريَّة المُخْتَلِفَة في المُؤَسَّسَة هم مَن يقومون بالإِنْتَاج والتَّشْغيل والاحتكاك المُبَاشِر مع عناصر بيئَة العَمَل.

وَيَجِـــب التَّأْكِيد علَى أنَّ من يقوم بإعداد الخُطَّة الأَشْـــخَاصُ المعنيُّون بها، ولَيْسَوا أشخاصًا من خارج نِظَام العَمَل، ويُفَضَّل أن يقوم بإعداد الخُطَّة فريقٌ متكامل من إدَارَة التَّخْطِيط، ومعه معاونون من الإدارات العُلْيَا، وكَذَلِكَ من الإدارات التَّنفيذِيَّة؛ وذَلِكَ لأنَّ هَذَا سيُسَاعِد علَى وضع خُطَّة عمل أدَقّ وأَكْثَر قابليَّـــة للتَّنْفيذ، كَذَلِكَ كُلَّمَا كَانَ للأفراد من مُخْتَلَف الإدارات دَوْر في وضع الخُطَّة كانوا أَكْثَر تحمُّسًا علَى تَنْفِيذها.

- **الهَدَفيَّة:** التَّخْطِيط عمليَّة هادفة بالأَسَاس، أيْ تنطوي علَى سُبُل تَحْقِيق هدفٍ ما، وبغياب اشـــتمال الخُطَّة علَى هدف مُحدَّد تتضارب المَهَامّ ويضيع الوَقْت والجهد المبـــذول فِيهَا وتُهْدَر المَوَارِد المُتَاحَة لمالكي المَـــشْرُوع المَادِّيَّة والمعنويَّة. وينبغي أن تَكُون الأَهْدَاف واضحة وقابلة للقِياسِ، أيْ: أن يَتِمّ التَّعْبِير عَنْهَا بِشَكْلٍ كمِّيّ مُحدَّد.
- **العلميَّة:** يَجِب الاعْتِماد علَى الأسلوب العلميّ في وضع الخُطَّة، خَاصَّة فيما يخصّ الأَنْشِـــطَة والأَعْمَال المَطْلُوب أداؤها، والإمكانـــات الَّتِي يمُكِن من خِلالها تَنْفِيذ الأَهْدَاف، وعَمَلِيَّات التنبُّؤ، ويَتِمّ ذَلِكَ من خِلال جمع المَعْلُومَات حول حالة العَمَل والنَّتَائِج والأَهْدَاف، ومن ثَمَّ تَحْلِيلها للوُصُولِ إلَى نَتَائِج دَقِيقَة ومُحْكَمَة.
- **المُرُونَة:** كثيرٌ من الخُطَط انهارت بسَـــبَب جمودها وفقدان تكيُّفها للتَّغَيُّرَات الَّتِي تطـــرأ علَى ظرُُوف العَمَل، ولِذَلِكَ من أحدَ أهَمّ مُقَوِّمَات التَّخْطِيط الفَعَّال تَوافُر المُرُونَة فكرًا وتَنْفِيذًا، أيْ تبنِّي أَهْدَاف ومَهَامّ رَئِيسَـــة وأخرَى بديلة حال صعوبة

تَنْفِيذ الأولَى ســـواءً لأسباب مُتَوَقَّعة مستقبلًا أو بِسَـــبَب ظُرُوف تطرأ علَى بِيئَة العَمَل دون توقُّع، وذَلِكَ يفيد في تجاوز مُخْتَلَف العوائق واســـتمرار العَمَل ونجاح المَـــشْرُوع، ولذلك يَجِب أن تَتَمَيَّز الخُطَّة وعناصرها المُخْتَلِفَة بالمُرُونَة في التَّنْفيذ دون تضييق أو تفرُّد بالقَرَار والمسار، بِحَيْثُ يُمْكِن تغييرها في أيّ وقت وأيّ زمان وفْقًا للمُتَغَيِّرَات الحاصلة سواءً في البِيئَة الخَارِجيَّة أو الدَّاخِلِيَّة.

- **الثَّبَات:** المُرُونَة سابقة الذِّكر لا تعني أن تَكُون الخُطَّة عُرضةً للتَّغْيير الدَّائِم، فَهِيَ بالأصـــل يَجِب أن تَكُون موضوعة بدِقَّة وعناية لتكون ثابتة؛ لأنَّ كثرة التَّغْييرات تُفْقِدها جوهرها كَمَا تثير الكَثِير من ردود الفعل في نفوس منفِّذيها حتَّى إنَّها قَد تُضعِف التِزامَهمّ بِهَا وتُخفِّف من شعورهم بالمَسْؤُوليَّة نحوها.
- **الوَاقعيَّـــة:** وهِيَ أمرٌ جوهريّ من أجل الوقوف علَى أرضيَّة ثابتة أثناء التَّخْطيط بما يُمكِن معه تَنْفيذ إطار العَمَل المَطْلُوب، فالوَاقعيَّة والمنطقيَّة في تَحْدِيد وتَنْفيذ الأَهْدَاف؛ سواءً الرَّئِيسَة أو المرحليَّة، يُساعِد فَرِيق العَمَل علَى أداء المَهَامّ والتَّمَيُّز في العَمَل، أمَّا المبالغة في صياغتها فيتســـبَّب في إحباط العَامِلِينَ والتوقُّف عن المحاولة، ومن ثَمَّ فَشَل تَامّ للمَشْرُوع.
- **المُسْتَقْبَلِيَّة في اتِّخَاذ القَرَارَات:** التَّخْطِيط يقوم بالأَسَاس علَى الاهْتِمَام بالمُسْتَقْبَل، واســـتقرائه بَدْءًا من الحاضر، مع ضرورة تَحْدِيد بدائل يُمْكِـــن اتِّبَاع أيّ مِنْهَا مُسْـــتَقبلًا؛ حَيْثُ إنَّه يَهْتَمُّ بتحديد الأَهْدَاف طَوِيلَة الأمد، والوَسَـــائِل المُسْتَخْدَمَة لتَحْقِيقهـــا، وفي الوَقْت ذاته يُعدُّ التَّخْطِيط" تحديدًا مُنَظَّمًا للفُرَص والتَّهْدِيدَات المُسْـــتَقْبَلِيَّة المُحِيطَة بالبِيئَة الخَارِجِيَّة، الَّتِي تَرْتَبِط بتقدير مواقع القُوَّة والضَّعْف دَاخِـــل المُنَظَّمَة وفي بيئتها الدَّاخِلِيَّة، وذَلِكَ من أجل محاولة تعظيم هَذِهِ الفُرَص وتحجيم التَّهْدِيـــدَات في آنٍ واحد، والعَمَل علَى تَنْمِيَة المركز التَّنَافُسِيّ للمُنَظَّمَة، وحينئذٍ يكُون التخطط أَكْثَرَ جدوَى وفاعليَّة"(1).

1. ضمـــور، موفق محمد. واقع التَّخْطيط الإِسْـــتراتِيجِيّ للمَـــوَارِد البشريَّة في الْقِطَاع العامّ في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكادِيميَّة العربيَّة للعلوم الْمَاليَّة والمصرفيَّة، كُلِّيَّة العلوم الْمَاليَّة والمصرفيَّة، 2008م، ص ص 32-31.

- **التَّعاوُنيَّة:** كَمَا ذكرنا سابقًا أنَّ التَّخْطِيط عمل جماعيّ يشترك فيه الفَرِيق كاملًا كُلٌّ بِحَسْبِ تخصُّصه وموقعه في التَّنْفِيذ، وتَعاوُن الأقسام الإداريَّة والتَّنفيذِيَّة في المُؤَسَّسَة وأخذ رَأْي العَامِلِينَ بشَأْنِ الخُطَط المقترحة والطَّلَب إليهم بالإسهام في وضعها وتطبيقها أمرٌ حتميّ لِنَجَاحِ الخُطَّة، فالفَرِيق الواحد أقْدَر علَى مواجهة العَقَبَات الَّتِي قَد تقف حائلًا دون الوُصُول للأهداف النِّهَائيَّة.
ومن أجل ضمان أَفْضَل تَحْقِيق للخُطَّة، وأَفْضَل فَهْم لها، خَاصَّةً من العَامِلِينَ المسؤولين عن تَنْفِيذها ومتابعتها، يَجب علَى المُنَظَّمَة نَشْر الخُطَّة لإطْلاعِ المُنَفِّذِينَ عَلَيْهَا، فهذا الاطِّلاع سيُلْزِمُهمّ أدَبِيًّا في المُشَارَكَة في التَّخْطِيط والتَّنْفِيذ كَمَا يزيد من حماسهم لها وإبداء مقترحاتهم وآرائهم لتُؤْخَذ في الاعْتِبَار عند عَمَلِيَتَي التَّخْطِيط والتَّنْفِيذ، كَمَا من شأنه أن يُشعِرهم بدورهم الفاعل والمُؤَثِّر في القَرَارَات المُتَّخَذَة من قِبَل الإِدَارَة العُلْيَا، كَذَلِكَ فإنَّ هَذَا الأسلوب يُساعِد العَامِلِينَ في فَهْم الخُطَّة، ويضعهم أَمَام مَسْؤُولِيَّة تطبيقها.
- **وجود الحافزيَّة:** تَسَلُّل مشاعر اليأس أو الإحباط لفريق العَمَل حَال ظهور أيِّ عقبات أثناء وضع الخُطَّة أو أثناء التَّنْفِيذ من أبرز عوائق فَشَل المُنَظَّمَات والمَشَارِيع التِّجَارِيَّة، وهَذِهِ الأُمُور من الوارد حدوثها من وقتٍ لآخر. ومن ثَمَّ يَجِب أن تُراعِي الخُطَّة العاملَ النَّفْسيَّ باعْتِبَارِه من أهَمّ العَوامِل الَّتِي تعمل كمحفِّز أو كمعطِّل لاستمرار العَمَل، وأنْ تُوفِّر حوافز مُناسِبَة لأعضاء الفَرِيق تُشَجِّعهم علَى التَّمَيُّز في الأَدَاء وتَجاوُز الحَوائل.
- **المَوْضُوعِيَّة:** ويُقْصَد بذَلِكَ أن يكُون واضِعُو الخُطَّة مُتَوَازِنَيْنِ في طموحاتهم، أيْ عَدَم التَّحَيُّز للخُطَّة المَوْضُوعَة، فيكون لدَى فَرِيق العَمَل التَّفَهُّم الكامل لإمكانيَّة التخلِّي عنها في حال ثبوت عَدَم جدواها وعَدَم الاستمرار في تَنْفِيذها؛ لأنَّ التفاؤل المُفْرِط في فُرَص نجاحها قَد يَنْتُج عنه فَشَل الخُطَّة، أو أن يكُون التحيُّز ضدَّ الخُطَّة وتوقُّع فَشَلها، فالتشاؤم والإحباط المُسْبَق يولِّد طاقة سلبيَّة تُعِيق العَمَل، لِهَذَا لا بُدَّ من أنْ يتحلَّى المُخَطِّط بالمَوْضُوعِيَّة؛ لأنَّ المَوْضُوعِيَّة تُمَثِّل العُنْصُرَ الحاسم للتَّخْطِيط الجَيِّد، وحتَّى تتَّضح مَعالِم الخُطَّة وآثارها يَجِب مَنْحُهَا الوَقْت الكافي لتَقْيِيم نتائجها بحيادٍ تامٍّ.

- **الهيكلِّيَّة:** يَجب أن تَسْتَوْعِب خُطَّة العَمَل طَبيعَة العَلاقَات التَّنْظِيميَّة دَاخِل المُؤَسَّسَة أو المُنَظَّمَة، ومدَى سلاســـة انتقال المَهَامّ من أعلَى الهَرَم الوظيفيّ إلَى أســـفله وبالعكس، فذلك من أهَمّ العَوامِل الَّتِي تضمن التَّوَاصُل الدَّائِم بَيْن فريقَي الإِدَارَة العُلْيَا والتَّنفيذيَّة، ومن ثَمَّ التَّنْفِيذ الجَيِّد للخُطَّة.
- **التَّقْييميَّة:** التَّقْيِيم المُسْـــتَمِرّ للأداء ومقارنتـــه بمدَى تحقُّق الأَهْدَاف المَوْضُوعَة في خُطَّة العَمَل وإجراء التعديلات اللَّازِمَة باسْـــتِمْرَار من أهَمّ مُقَوِّمَات النَّجَاح، وخَاصَّة في المُؤَسَّسَـــات أو المُنَظَّمَات الَّتِي تَرْتَبِط بالعَمَل في السُّـــوق وتعمل في مُنَاخ تَنَافُسِيّ، كَذَلِكَ يشمل التَّقْيِيم إجْرَاء المقارنات المرحليَّة والاختبارات الدوريَّة لصِحَّة التَّنَبُّؤَات الَّتِي تَكَوَّنَتْ بناءً عـــلَى البَيَانَات والمَعْلُومَات، خَاصَّة فيما يَتَعَلَّق بنتائج المَرَاحِل الماضية والخُطَّة المَوْضُوعَة للمستقبل.

حدود خُطَّة العَمَل

عِنْـــدَ الشُّرُوع في عَمَلِيَّة التَّخْطِيط يَجب أن تَكُون إِدَارَة المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع علَى وعْي ببعض الحدود الَّتِي تَتَشَـــكَّل بموجبها خُطَّة العَمَل، والَّتِي تستند بالأَسَاس للمعلومات الأَوَّلِيَّة الَّتِي يَتِمّ جمعها والخَاصَّة بالهَدَف الأخير أو النِّهَائِيّ للخُطَّة المَوْضُوعَة والمَوَارِد المُتَاحَة لدَى المُنَظَّمَة.

وبِشَكْلٍ عامّ؛ تَتَلَخَّص أبرز الحدود المُهِمَّة في التَّالي:

- **الوَضْع الخَاصّ بالمُؤَسَسَة أو المُنَظَّمَة**، وكَذَلِكَ تاريخها وحالتها في الوَضْع الحَالِيّ، كَذَلِكَ أيضًا التَّعَرُّف علَى أهَمّ صفات هَذِهِ المُؤَسَّسَة أو المُنَظَّمَة.
- **الهَيْكَل التَّنْظِيمِيّ المُنَاسِـــب**، فتوفير الهيكل التَّنْظِيمِيّ المُنَاسِـــب يُسَـــهِّل عمليَّة الاتِّصَال الفَعَّال بَيْن واضعي الخُطَّة وفريق التَّنْفِيذ، ويُسَـــاعِد علَى تَسَلْسُل عمليَّة الاتِّصَال عبر القنوات التَّنْظِيمِيَّة المَوْضُوعَة، مِمَّا يُؤَدِّي إلَى تَحْدِيد المســـؤوليَّات، ومن ثَمَّ سهولة اكْتِشَاف الأخطاء، ومحاسبة مرتكبيها.

- **الملامح الأَسَاسِـــيَّة للسِّلْعة أو الخِدْمَة المُقَدَّمَة وفوائدها وحقوق المِلْكِيَّة**، وأيضًا المَرْحَلَة التَّطَوُّرِيَّة الخَاصَّة بهذه السِّلْعَة أو الخِدْمَة.
- **حجم ونُمُوّ السُّـــوق المُسْـــتَهْدَفة من المَشْرُوع أو الَّتِي تعمل فيها**، وكَذَلِكَ أَكْثَر البضائـــع أو السِّـــلَع رواجًا فيها، وأيضًا البنيّة الصِّنَاعِيَّـــة المُتَاحَة، وكَذَلِكَ البِيئَة التَّنَافُسِيَّة والمُنَافِسِينَ، وأهَمّ الفُرَص المُتَاحَة للتَّمَيُّز عليهم.
- **الوضع المَاليّ الحَاليّ والسَّـــابِق للمُؤَسَّسَة**، وحجم الإنفاق والإيرَادَات والأَرْبَاح المُتَوَقَّعة، وكَذَلِكَ مَعْرِفَة مَصَادِر واستخدامات التَّمْويل والمَخَاطِر المَالِيَّة المُتَوَقَّعة.
- **القنوات المُتَاحَة للتَّسْـــوِيق من خِلالها**، والوضع التَّسوِيقِيّ الحَاليّ للمُؤَسَّسَة أو المُنَظَّمَة واسْـــتراتِيجِيَّة التَّسْعِير، وقواعد التِّجارَة الإِلِكْترُونِيَّة، ومدَى نَفْعِيَّة نِظَام التَّوَاصُل الخَاصّ بإدارات التَّسْوِيق للمُؤَسَّسَة، وأيضًا طَبِيعَة اسْتِراتِيجِيَّة المَبِيعَات.

إذن فعمليَّة وضع الخُطَّة تَحْتَاج لوضوح معلوماتيّ كبير؛ سواءً في بناء هَيْكَل المُؤَسَّسَة، أو تَحْدِيد الأَهْدَاف، أو طَرِيقَة العَمَـــل، أمَّا خطط التَّطْوِير والتَّنْظِيم فإنَّها تَحْتَاج لمشاركة معلوماتيَّة من فَرِيق العَمَل كُلّه؛ من أجل وضع خُطَّة عمل قابلة للتَّنْفِيذ.

وفي هَذَا السِّـــيَاق، يمُكِن أن تضطلع إِدَارَة التَّخْطِيط بعمل خُطَّة العَمَل علَى أساس الحُصُول علَى مَعْلُومَات من خَارِج المُؤَسَّسَـــة، ســـواءً كان ذَلِكَ بإجراء مَسْح لآراء الجُمْهُور المُسْتَهْدَف من العَمَل، أو من خِلال الصفحات الخَاصَّة بالعَمَل في المواقع الإِلِكْترُونيَّة والإعلانات، أو أيّ مصدر قد يكُون مفيدًا في الحُصُول علَى المَعْلُومَات من أجل وضع خُطَّة عمل أَفْضَل وأَكْثَر جدوى.

المَبْحَث الثَّالِث

كتابة خُطَّة العَمَل

الخُطَّة هِيَ الآليَّة الَّتِي ستسـير وفْقهَا الأَعْمَال دَاخِل المُؤَسَّسَـة سـواءً الإداريَّة أو التَّنفِيذيَّـة، ومن ثَمَّ يَجب أن يَتِمّ فيها تَحْدِيد الكَثِـير من العَنَاصِر، وأن تُراعِي كافَّة التَّفاصِيل المُتَعَلِّقَة بالعَمَل والنَّواحي المُخْتَلِفَة في بيئته، سواءً في الماضي أو في الوَقْت الحَالِيّ، وكَذَلِك أيضًا تَوَقُّعَات المُسْتَقْبَل.

لكن، قبل كِتَابَة خُطَّة العَمَل يَجب أَوَّلًا أنَّ نحدِّد الهَدَف من هَذِهِ الخُطَّة في الأَسَـاس، هل هِيَ لوضع دليل استرشاديّ يُحدِّد طَرِيقَة سَيْر العَمَل؟ أم أنَّها تسعَى للوُصُول إلَى هدف رَئِيس ما في العَمَل؟ هل هِيَ خُطَّة تَأسِيسِـيَّة تُدَشِّن لعمل جديد؟ أم أنَّها خُطَّة تَطْوِيريَّة تُنَشِّط عملًا قائمًا بالفِعْلِ؟ وهكذا.

وبعـد تَحْدِيد الهَدَف من الخُطَّة وجمع المَعْلُومَات، تأتي مَرْحَلَة كتابة نَمُوذَج مُخْتَصَر للخُطَّة، ولكن في الوَقْت ذاته يتضمَّن أَكْبَرَ قَدْر مُمْكِن من المَعْلُومَات الَّتِي تَمَّ تجميعها وتنقيحها، وعلَى الرَّغْم من أنَّ ذَلِكَ يبدو متناقضًا إلَّا أنَّ هَذِهِ المُعْضِلَة يُمْكِن حلُّها عن طَرِيق إجابة الخُطَّة عن تساؤلات جوهريَّة من قبيل: مَن سيقوم بها؟ ماذا يَجب عَلَيْهِ القيام به؟ أين سَيَتِمّ تَنْفِيذ الخُطَّة؟ متَى سَيَتِمّ بدء التَّنْفِيذ ومتَى ستنتهي؟ كَيْفَ سَيَتِمّ التَّنْفِيذ؟ كم ستُكَلِّف؟

لذا يَجب أن تبدأ فقرات خُطَّة العَمَل بالأَسْـئِلَة، سالفة البيان، ومن ثَمَّ الإجَابَة عَلَيْهَا، وبعد ذَلِكَ يُمْكِن أن يُوضَع بيان نهائيّ لوضع كافَّة المَعْلُومَات الَّتِي لم تَتَضَمَّنها الفقرات الَّتِي تجيب عن تساؤلات الخُطَّة. مع العلم أنَّه لا يوجد حَجْم مِثَاليّ لخُطَّة العَمَل (من حَيْثُ عدد الصفحات أو الكلمات)، ولكن في الغالب تتراوح خُطَّة العَمَل المُسْـتَوْفِيَة لكافَّة البَيَانَات ما بَيْن الثلاثين إلَى الأربعين صفحة، ويكون من ضمنها المسـتندات والوثائق الَّتِي تدعم الخُطَّة.

وعادةً ما يَتِمّ تفريع الخُطَّة إلَى أقسام، علَى أن تَتَضَمَّن تِلْكَ الأقسام، الوَقْت المَطْلُوب للتَّنْفيـــذ، والهَدَف المَرْحَلِيّ، وبالطَّبْع تَحْتَـــاج خُطَّة العَمَل الكَثِير من الاطِّلاع والجهد والوَقْت والسِّرِّيَّة والخُصُوصِيَّة أيضًا، ولذلك قَد تحتاج إِدَارَة التَّخْطِيط علَى الأقلّ إلَى أسبوعين لوضع خُطَّة عمل مُؤَثِّرة وقَوِيَّة ومتماسكة.

بَيْـــدَ أنَّه يُمْكِن لإدارة التَّخْطِيط أن تُوَفِّر الكَثِير من الوَقْت بتجميع كافَّة المســـتندات والوثائـــق الَّتـــي تحتاجها قبل البَدْء في كِتَابَة الخُطَّة، الأَمْر الَّذِي يُســـاعِد كثيرًا في إنجازها بالشَّكْل الأَمْثَل وفي أقصر وقت ممكن.

المُكَوِّنَات الرَّئِيسَة لخُطَّة العَمَل

حتَّـــى تَكُون الخُطَّة نَاجِحَة ومحقِّقة للغَايَةِ المَرْجُـــوَّة منها يَجِب أن تحتوي علَى العَوامِل التَّالِيَة الَّتِي تَعْتَمِد عَلَيْهَا الخُطَّة اعتمادًا كليًّا، وهي:

- **البرنامج/ الجداول الزَّمَنِيَّة للتَّنْفِيذ (خِلال عام واحد فقط):** وتشـــمل الموعد المقترح لبداية العَمَل وانتهائه، ومواقيت بَدْء وانتهاء المَرَاحِل الفرعيَّة للتَّنْفِيذ.
- **الأَهْدَاف:** وتَتَضَمَّن أَهْدَاف المُؤَسَّسَة الرَّئِيسَة والفرعيَّة أو النَّتَائج النِّهَائِيَّة المرغوب تَحْقيقها أثناء سَيْر المَشْرُوع أو بعد انتهائه، ويَجِب أن تَكُون واضحة ومُحَدَّدَة بدِقَّة لِضَمَان التزام جَمِيع الإدارات بها.
- **مُتَطَلَّبَات التَّنْفِيذ:** ويُقصَد بهَا كافَّة المَوَارِد الَّتِي سَـــيَتِمّ تخصيصها للتَّنْفِيذ، سواءً مَوَارِد بَشَرِيَّة أو مَادِّيَّة، وما يَرْتَبِط بهَا من جَوَانِب مَالِيَّة أو إداريَّة أو فَنِّيَّة.
- **الافتراضات:** وهِيَ مَجْمُوعَة من الافْتِراضات والمَعْلُومَات الخَاصَّة بمجموعة من الأَنْشِطَة والخُطُوَات أو الإِجْرَاءَات المَطْلُوب تقديمها في جَمِيع مَرَاحِل التَّنْفِيذ(1).

1. "مفهوم الخُطَّة التَّشْغيليَّة"، موقع Ocean X، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 2 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/Rc1g9y

- **المقياس الكَمِّيّ:** وهُوَ معيار لرَصْد مدَى التَّقَدُّم المُحْرَز في مَرَاحِل الخُطَّة وتَقْيِيم الأَهْـــدَاف المُتَحَقِّقَة، وكَذَلِكَ المعيار المَطْلُوب لقياس جَوْدَة المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة أو المَشْرُوع، وإحكام الرَّقَابَة عَلَيْهَا.

عناصر خُطَّة العَمَل

وتَتَّخِذ الخُطَّة المكتوبة شـــكلاً واضحًا يَتَضَمَّن عِدَّة عَنَاصِر لا غِنَى عنها، تَتَمَثَّل في التَّالِي:

- **الغلاف:** أول صفحة من خُطَّة العَمَل يَجِب أن تَكُون صفحة الغلاف الَّتِي يَجِب أن تَتَضَمَّن: اسم الشَّرِكَة / عنوان الشَّرِكَة / هواتف الشَّرِكَة / شعار الشَّرِكَة / عناوين وأرقام هواتف الفروع المُخْتَلِفَة والإدارات المُخْتَلِفَة لِلشَّرِكَةِ / تاريخ إصدار الخُطَّة / أسماء من قاموا بإعداد الخُطَّة.
- **البيـــان الافتتاحي / المُقَدِّمَة:** لا يَتَجَـــاوَز عادةً الصفحة الواحِدَة، وهُوَ عبارة عن مُلَخَّص لما ســـيأتي في خُطَّة العَمَل من معلومات، مـــن أجل أن يَتَعَرَّف مَن يقرأ الخُطَّـــة علَى طَبِيعَـــة العَمَل، وعلَى الهَدَف مِن الخُطَّة بِشَـــكْلٍ عامّ، فيقدِّم لمحة مختصرة عن المُهِمَّة الجَدِيدَة الَّتِي تريد المُنَظَّمَة القيام بها، أو الهَدَف من الخُطَّة، ويُلْقِي الضَّوْء علَى مشاكل أو فُرَص اسْتِثْمَار مع وضْع مختصر بسيط حول كيفيَّة تَنْفِيذ الحلول أو اسْتِغْلال الفُرَص، من تَحْقِيق هَذِهِ المُهِمَّة.
- **الرُّؤية والرِّسَـــالة:** وهـــما من ركائز عمل المُنَظَّمَة ومُلَخَّـــص لمَهَامِهَا وأهدافها التِّجارِيَّـــة والمُجْتَمَعية، ولذا يَجِب أن تُلقي خُطَّـــة العَمَل الضَّوْء عليهما، وتوضح مدَى مُسَـــاهمَة المَشْرُوع الجَدِيد في تَحْقِيقهما، **والرُّؤْيَة (Vision)** هِيَ النَّتِيجة النهائية الَّتي تَسـعَى لبلوغها، ورسـم الطريق الَّذِي ستسير فيه من أجل بلوغ مكانة أَفْضَل مِمَّا كَانَت عليه في الماضي، ولِذَلِكَ تشـــمل الأَهْدَاف العامة؛ البعيدة والمُتَوسِّـــطَة وقصيرة المدى، أَمَّا **الرِّسَالَة (Mission)** فَهِيَ المهمة أو الدَّوْر العام الَّـــذِي تُؤَدِّيه المُنَظَّمَة، وهِيَ ملخص للرُّؤْيَة، وتنصّ علَى كينونة المُنَظَّمَة وما الَّذي

تريده، وتُوَضِّح ما هُوَ الغرض أو السَّـبب من وجودها، وتُلَخِّص فلسـفتها وأَهَمّ الأَهْدَاف الَّتي تسعَى لتَحْقيقها في الفَتْرَة الحالية، وتجيب رسالة أي مُنَظَّمَة علَى سـؤاليْن، هما (ما هِيَ المُنَظَّمَة؟ وماذا تريد؟)، فتختصر بذَلِكَ هُوِيّتهَا الخَاصَّة، والهَدَف من وُجُودها، وتُحدِّد طَبِيعَة العَمَل فيها، وتُركِّز علَى أَنْشِـطَتهَا وعُمَلائها وكيانها التِّجَارِي، والشِّـعار التِّجَارِي المُمَيَّز الَّذي يُتَرْجِم أهدافها وأَنْشِطَتهَا تلك في عبـارات قَصِيرَة واضحة ومُؤَثِّرَة، وبذَلِـكَ نجد أن هُنَاكَ فرقًا ملحوظًا بَيْن الرِّسَـالَة والرُّؤية، فالأولَى غير مُحدَّدة بحدّ معين أي إنها اتجاه لا حدَّ له. وغاية تُحَسّ، أَمَّا الرُّؤية فَهِـيَ المقصد المُحدَّد والهَدَف الواضح الَّذي تريد المُنَظَّمَة أن تُحَقِّقه، وبالتَّالِي هِيَ نَتِيجَة كَمّية تُقاس وتُحسَب.

- **تعريف النَّشَاط:** وهُوَ من أهَمّ الأجزاء في الخُطَّة؛ حَيْثُ إنَّه يشرح تَفاصِيل العَمَل أو طَبِيعَة النَّشَـاط الَّذي تقوم به المُنْشَأَة، والغَرَض منه أو إلَى أين تَطْمَح أن تَصِلَ خِلال فَتْرَة الخُطَّة.
- **وَصْف العَمَل:** وهَذَا الجزء هُوَ الَّذي يَتِمّ فيه ذِكْر تَفاصِيل أَكْثَر دِقَّة حول العَمَل، وبالطَّبْـعِ يَجِب أن يَبْدَأ هَذَا الجزء من الخُطَّة بمُلَخَّص حول العَمَل، ومن ثَمَّ يَتِمّ التَّوَسُّـع وعَرْض التَّفاصِيل المُتَعَلِّقَة بالعَمَل، وأهمّ الموضوعات الَّتي تَطْرَح نَفْسَها في إطار العَمَل، مع تَقْدِيم رُؤْيَة شَـامِلَة وكاملة عن العَمَل والأَهْدَاف، ويَجِب أن يجيب هَذَا القسم عن ثلاثة أسئلة:

1. مـا هِيَ الفُرَص والحاجـات الَّتي يوفِّرها العَمَل؟ ومـاذا يحدث من أجل الوُصُول إلَى هَذِهِ الفُرَص؟
2. ما هِيَ المبادئ والمعتقدات الَّتي تقود العَمَل؟
3. ما هُوَ المُسْتَقْبَل المُتَوَقَّع للعَمَلِ، والتَّطَوُّر الَّذي قَد يطرأ عليه؟

ويُرَاعَى في هَذَا الجزء من الخُطَّة تَرابُط الحقائق المذكورة وتسلسـلها بشَـكْلٍ منطقيّ، علَى أن تُرْفَق كافَّة الوثائق الَّتي تَمَّ اسـتقاء المَعْلُومَات الَّتي ذُكِرَتْ في هَذَا الجزء منها في آخر الخُطَّة.

- **الأَهْدَاف الرَّئِيسَة:** يُقَدِّم هَذَا القسم شرحًا للأهداف الَّتِي تريد المُؤَسَّسَة تَحْقِيقها خِلال فَتْرَة الخُطَّة من حيث: التَّسْوِيق، التَّمْويل، الإِنْتَاج.
- **الموقـــع:** من الضروري جدًّا أن تَتَضَمَّن خُطَّة العَمَـــل الحديث عن المواقع الَّتِي سَيُغَطِّيهَا عمل المُؤَسَّسَة وما يَتَعَلَّق بِهَا من اعتبارات النَّقْل والتَّسْوِيق، ونحو ذلك.
- **الإِدَارَة:** ويصف هَذَا الجـــزء من يقف وراء العَمَل، ويتَحَدَّث كَذَلِكَ عن القُدُرَات الخَاصَّة بالعَامِلِينَ، ويَجِب أن يكون هَذَا الجزء في منتهَى الصراحة خَاصَّة فيما يَتَعَلَّق بالمواقع الإداريَّة والتَّنفِيذِيَّة الَّتِي ينقصها الخِبْرَات أو الكفاءات اللَّازِمَة.
- **توزيع المَهَامّ:** لَيْسَت هُنَا بالمعنَى السَّلْبِيّ، ولَكِنَّهَا تشير هُنَا إلَى من سيقوم بالعَمَل، وفي هَذَا الجزء يَتِمّ ببســـاطة وضْع كُلّ شَخْص في مَوْقِعه ودَوْره من إتمام العَمَل علَى حسب الكفاءة والدَّوْر بِشَكْلٍ تفصيليّ، وكَيْف يمُكِن أن يَتِمّ الاسْتِفَادَة من كُلّ شخص في موقعه المُنَاسِب له.
- **العَوامِل المَادِّيَّة:** يَجِب أن تَتَضَمَّن الخُطَّة المَوْضُوعَة للعَمَلِ بَيَانَات تفصيليَّة للعَوامِل المَادِّيَّة الَّتِي سوف تَكُون من أهَمّ العَوامِل المُؤَثِّرة علَى نَجَاح خُطَّة العَمَل أو فَشَلها، ومن سَيَكُونُ مسؤولًا عن القيام بهذه الأَعْمَال كذلك، وما أهَمّ السُّبُل الَّتِي يمُكِن من خِلالها توظيف هَذِهِ العَوامِل المَالِيَّة.
- **تأمين بِيئَة العَمَل:** وفي هَذَا الجزء تتناول الخُطَّة آليَّات مُحَدَّدَة لتوفير بِيئَة آمنة للعَمَلِ والإِنْتَاج، فتأمين بِيئَة العَمَل من أهَمّ العَوامِل الَّتِي تُسَاعِد علَى نَجَاح العَمَل كلّه. وقَد يتضمّن ذَلِكَ قواعد الحِمَايَة والسَّـــلامَة الشَّخْصِيَّة وبرامج الإسعافات الأَوَّلِيَّة والتَّعَامُل مع الكوارث والحوادث، وغيرها.
- **خُطَّة التَّسْوِيق:** وهَذَا القســـم من الخُطَّة يَخْتَصّ بكافَّة البَيَانَات الَّتِي تُساهِم في عمليَّة التَّسْوِيق، وبالطَّبْع يَجِب أن يشتمل هَذَا الجزء علَى المَعْلُومَات الخَاصَّة بالوضع الحَاليّ للعَمَلِ، وما يَتَعَلَّق بكافَّة المَعْلُومَات حول الاسْتراتِيجِيَّة الَّتِي سَتَتَّبِعُهَا المُؤَسَّسَة، وبيئة التَّسْوِيق، والعُمَلاء الحَالِيِّينَ والعُمَلاء المُسْتَهْدَفينَ والسُّوق الحَاليّ، والسُّوق المُسْتَهْدَف، وكَذَلِكَ أيضًا المُنَافَسَـــة المُنْتَظرَة، وكيفيَّة تَوْزِيع الخِدْمَات أو المُنْتَجَات

النَّاتِجـــة عن العَمَل، وكَذَلِكَ منظومة الإعلان والأَسْـــعَار، وتصميم المُنْتَج نفســـه، والأَهْـــدَاف المَوْضُوعَة للمبيعات، والرِّبْح المُتَوَقَّع للعام المقبل، كَمَا يَتِمّ فِيهَا تفصيل وتوضيح الأفعال والإِجْرَاءَات اللَّازِمَة لتَحْقِيق الأَهْدَاف التَّسويقِيَّة المَوْضُوعَة.

وتقوم الخُطَّة التَّســـويقِيَّة بِرَبْـــطٍ واضح بَيْنَ الأَهْـــدَاف والإِجْرَاءَات؛ فترتِّب الأولويَّات، كَمَا تُوضِّح مســـار الشَّرِكَة؛ إلَى أين تريد الوُصُول، وما الوَسَائِل الَّتِي ستُمَكِّنُها من الوُصُول، وتحدِّد المَوَارِد المَطْلُوبَة، وأَفْضَل الطُّرُق في توزيعها، وأيضًا تُحَدِّد المســـؤوليَّات، والمَهَامّ، والبرنامج الزَّمَنِيّ، وتحثُّ المُؤَسَّســـة علَى التَّفْكير باسْتِرَاتِيجِيَّات جَدِيدَة، وإدخال التَّجْدِيد والتَّنْويع، وإيجاد أَفْضَل الوَسَائِل للقيام بأَنْشِـــطَتهَا، ومن ضمن الأَشْيَاء الَّتِي تُوفِّرها هَذِهِ الخُطَّة تَخْفِيف المَخَاطِر؛ لأَنَّهَا تَتَنَبَّأ بمشاكل السُّوق وتهديداته وأخطاره وتَقَلُّبَاته، وتَقْدِيم مَنْهَج لقياس وتحسين وتَطْوِير الأَنْشِطَة التَّسويقِيَّة(1).

- **بيـــان الاسْـــتِخْدَامات والتَّمْويل:** ويُضاف هَذَا الجزء في حالـــة كَانَت الخُطَّة تخـــصُّ مُمَوِّل العَمَل؛ وذَلِكَ لأَنَّ هَذَا الجزء يُوَضِّـــح النوايا الخَاصَّة بالاقْتِرَاض والاسْتِخْدَامات المَالِيَّة، ومن ثَمَّ من الضروري أن تُذْكَر النوايا الخَاصَّة بالعَمَل في الخُطَّة المَوْضُوعَة، وبالطَّبْع يَجِب أن تُرْفَق كافَّة البَيَانَات الَّتِي تُدَعِّم هَذَا البيان.
- **تَدَفُّـــق الأَمْوَال "الميزانيَّة":** فوثائق الميزانيَّة هِيَ أيضًا الَّتِي تُدَعِّم خُطَّة العَمَل، وتُتَرْجَـــم بالأرقام، وبالطَّبْع تفيد هَـــذِهِ البَيَانَات في التَّخْطِيط الدَّاخِلِيّ أيضًا، كَمَا تُمَكِّن هَذِهِ الخُطْوَة الإِدَارَة من تَحْدِيد مَصَادِر الإنفاق الأَسَاسِـــيَّة ومَصَادِر الدَّخْل كذلك.
- **المَخَاطِـــر والتَّحَدِّيَات:** من العَنَاصِر الَّتِي يَجِب أن تتناولها خُطَّة العَمَل بدقَّة هِيَ أبـــرز المَخَاطِر الَّتِي قَد يتعرض لها المَشْرُوع، وقد تناولناها بالتفصيل في الفصل السَّابِق.

1. نجم، خميس. الخُطَّة التَّشغيلِيَّة، ورقة بحثيَّة مقدَّمَة لجامعة المُجَمَّعَة السُّعوديَّة، مرجع سابق.

- **بعض المَعْلُومَات حول المُؤَسَّسَـــة:** تَشْمل المُوَظَّفينَ كَمَا تشمل الإِدَارَة العُلْيَا؛ حَيْثُ يقع هَذَا المســـتوى، في قِمَّة الهَرَم التَّنْظِيمِيّ للمُؤَسَّسَـــات عادةً، ويَشْغَلُهُ مديرو الإِدَارَة العُلْيَا بمُسَـــمَّيَاتِهم المُخْتَلِفَة: المدير العَامّ، المدير التَّنفيذِيّ، ونائب المدير العَامّ، وأحيانًا مَجْمُوعَة إداريِّينَ، يُطْلَق عليهم: أعضاء مجلس الإِدَارَة. إلَى جانب مَعْلُومَات حول الخلفيَّة المَالِيَّة للمُنْشَأَة في الماضي والحاضر، والتّوَقُّعَات الحاليَّة المُتَعَلِّقَة بالعَائِد علَى رَأْس المَالِ، وتَفاصِيل عن المبالغ المَطْلُوبَة لِتَمْوِيل الخُطَّة، وأين ستُصْرَف(1).
- **الملخّص:** بعد كُلّ ما ســـبق من تغطية لكُلّ المِسَـــاحَات والمَعْلُومَات الَّتِي تحتاجها الخُطَّة، يأتي هَـــذِهِ الجزء كمُلَخَّص أخير، يَرْبط أجـــزاء الخُطَّة بعضها ببَعْض، ويَتَنَاوَل المَهَامّ والأَهْدَاف، ووَصْف المُنْتَج وكَذَلِكَ الإمْكَانِيَّات والتّوَقُّعَات والتَّسْوِيق، والفَرِيق الإِدَارِيّ، والعَنَاصِر الأَسَاسِـــيَّة في التَّنْفِيذ، والتَّمْوِيل والإِنْفَاق ومَصَادِر الرِّبْح، كَذَلِكَ فُرَص الاسْتِثْمار، ويَتَنَاوَل كَذَلِكَ المُشْكِلات الَّتِي قَد تَقِفُ أَمَام تَنْفِيذ الخُطَّة والحُلُول المُقْتَرَحَة لحَلّ هَذِهِ المُشْكِلات.
- **التَّعْليـــق النِّهَائِيّ:** وغالبًا ما يُعِيد صِيَاغَة الهَدَف الأَسَـــاس، والأَهْدَاف الفَرْعِيَّة للخُطَّة بشَيْءٍ من العاطفة والحماس بما يُساعِد في إنجاز العَمَل من أجل الوُصُول إلَى هَذَا الهَدَف.
- **الوثائق والمستندات:** هَذَا الجزء هُوَ آخر مَرَاحِل وضع خُطَّة العَمَل، وفيه يَتِمّ إرفاق المستندات والوثائق والسِّجِلَّات الخَاصَّة بالعَمَل، الَّتِي سَتُدَعِّم خُطَّة العَمَل/ مثل؛ البيان المَادِّيّ لِصَاحِبِ العَمَل / تقارير الائْتِمان / نُسَـــخ العُقُود / خطابات جِهات المُرَاجَعَة / العُقُود / الوثائق القَانُونِيَّة / الوثائق المُهِمَّة الأُخْرَى.
- **السِّيَر الشَّخْصِيَّة:** الخَاصَّة بالأَشْخَاص المشاركين في العَمَل، ووظيفة كُلٍّ منهم.

1. البارودي، منال. القائد المُتَمَيِّز وأسرار الإِبْدَاع القيادِيّ، المجموعة العربيَّة للتدريب والنَشْر، 2015م، ص 24.

وأخـــيراً؛ يَجب أن يكُون المَظْهَر الخَاصّ بالخُطَّة مقبولًا، وألَّا تَكُون الخُطَّة أطْوَل من الــلازم فتُصِيب قارئها بالمَلَل، فيُمْكِن أن تقعّ فيـــما يتراوح بَيْن ثلاثين إلَى أربعين صفحة، كَمَا سَلَف بيانه، من ضمنها الوثائق، ويُراعَى فِيهَا التنسيق قَدْرَ المستطاع حتَّى تبدو مَقْبُولة شَكْليًّا، ووَضْع البَيَانَات الخَاصَّة بالتَّوَاصُل، وتَوْفِير عِدَّة نُسَخ من الخُطَّة، ومراجعـــة الخُطَّة قبل تقديمها والقيام بكافَّة التَّغْيـــيرات أو التَّعْديلات المَطْلُوبَة مع وضْع احتمَاليَّة وقوع أيّ مشـــكلة في الحُسْبَان حتَّى يَتِمّ تَجَنُّبها أو حلّها بدِقَّة وسرعة حال وقوعها.

لُغَة خُطَّة العَمَل

في السِّـــيَاق ذاته، يَجب التَّأْكِيد علَى أنَّ لغـــة خُطَّة العَمَل من أبرز عَوامِل نجاحها أو فَشَلها، فاللُّغَة هِيَ الوسيط بَيْن واضعي الخُطَّة ومُنَفِّذيهَا وأَصْحَاب المَصْلَحَة الآخَرِينَ المَعْنِيِّين بنشاط المُنظَّمَة (مُسْـــتَثْمِرينَ/ شركاء/ وكلاء/...) لذا يَجب أن تتسمّ بوضوح الأَهْدَاف ودقّة الصِّياغة وقُوَّة العبارات بِطَرِيقَة يُمْكِن مَعَهَا الفَهْم والتَّأْثِير دون عناء.

مـــن هنا، يَجب أن يُراعَى في وضْـــع خُطَّة العَمَل عِدَّة اعتبارات صياغيَّة تَتَمَثَّل في النقاط التَّاليَة:

- وُضُـــوح صِيَاغَة الغايـــات الخَاصَّة بالعَمَل فيما يَخُصّ تَحْدِيد المســـتفيدين من خِدْمَات أو إِنْتَاج المُؤَسَّسَـــة بدِقَّـــة، وتَحْدِيد طَبِيعَة المُنْتَج أو الخِدْمَة الَّتِي تقدِّمها المُؤَسَّسَـــة صاحبة الخُطَّة، أيضًا تَحْدِيد التِّقْنِيَّات التَّكْنُولُوجِيَّة الَّتِي تُستخدَم من أجل تَنْفِيذ أو إِنْتَاج المُنْتَج أو الخِدْمَة.
- وضـــوح لغة خُطَّة العَمَـــل في مجالات النَّتَائِج الرَّئِيسَـــة، وذَلِكَ من أجل تَحْدِيد المَجَالات الَّتِي ســـتحتاج لبَذْلِ الجُهْدِ أو الوَقْت، وكَذَلِكَ تَحْدِيد الإمكانات، سواءً البَشَرِيَّة أو المَادِّيَّة، الَّتِي ستَحْتَاجُها هَذِهِ المَجَالات.

- توضيـــح مُؤَشِّرَات الأَدَاء والفاعليَّة الخَاصَّة بـــكُلّ مجال، ويَجِب أن تُحَدَّد بدِقَّة بمقاييس واضحة ولا يُسْتَحَبّ في خُطَّة العَمَل أن يكُون القِياس تَقْرِيبيًّا، بل يَجِب أن يكُون قياسًا دقيقًا، وله مَعَايير واضحة(1).
- عَرْض تَوَجُّهَات وأهداف المُؤَسَّسَة بدِقَّة من خِلال جُمَل قَصِيرَة تَهْدِف بِشَكْلٍ عامّ إلَى تحسين صُورَة المُؤَسَّســـة أو المُنَظَّمَة أَمَام الرَّأْي العَامّ، كَذَلِكَ زيادة الفاعليَّة الخَاصَّة بالمَوَارِد البَشَرِيَّة، أيضًا زيادة مُسَـــاهمَة العُمَلاء، وخَفْض مُعَدَّلات تَرْك الوَظَائِف، وتَخْفِيض الاسْتِهلاك للطَّاقَات، وكَذَلِكَ الحِرْص علَى إبراز دَوْر المُؤَسَّسَة في المُجْتَمَع المُحِيط بها.
- صياغـــة الأَهْدَاف بدِقَّة، وذَلِكَ من أجل تَحْدِيد اتِّجَاه العَمَل في المَرْحَلَة المُخَطَّط لها ورســـم خطوط رَئِيسَة للخُطَط والسِّيَاسَات الَّتِي يسير عَلَيْهَا العَمَل، بما يُسْهِم في عَمَلِيَّات تَقْيِيم الأَدَاء، والتَّأَكُّد ممَّا وصل إليه العَمَل، وتسهيل الوَظِيفَة الرِّقَابِيَّة، ويُنْصَح بأن تجيب هَذِه النقطة عن الأَسْـــئِلَة الثلاثة: ما هِيَ أَهْدَاف المُؤَسَّســـة الاسْتِثْمارِيَّة؟ وماذا يُمْكِن أن تَجْنِي المُؤَسَّسَة من وراء تَحْقِيق هَذَا الهَدَف؟ ومتَى يُمْكِن أن يَتَحَقَّق هَذَا الهَدَف؟
- عَرْض كافَّة مُسْتَوَيَات الأَهْدَاف بدِقَّة سواءً كَانَت؛ طويلة، أو مُتَوَسِّطَة، أو قَصِيرَة المدى.
- عدم تَعارُض الأَهْدَاف الخَاصَّة بالمُؤَسَّســـة بعضها مع بَعْض، ويَجِب التَّحَقُّق من ذَلِكَ قبل الصياغة الأَخِيرَة للخُطَّة، كما يَجِب أن تُقَسَّم الأَهْدَاف وتُرَتَّب علَى حسب أولويَّاتها في التَّنْفِيذ بالنِّسْبَة للمُؤَسَّسَة أو المُنَظَّمَة أو الشَّرِكَة.
- صياغة اسْتِراتيجِيَّة الخُطَّة بما يتَّسق مع قَنَاعات العَامِلِينَ بالشَّرِكَة، علَى أن تَكُون الرُّؤْيـــة الَّتِي تُطْرَح في خُطَّة العَمَل هِيَ الإطار العَامّ للأهداف وللتَّوَقُّعَات الَّتِي تسعَى المُؤَسَّسَة للوُصُولِ إليها.

1. باخرمة، خديجة. "أَهَمِّيَّة الكفاءة والفاعليَّة فِي المُؤَسَّسَات". مَجَلَّة المنال، يونيو 2016م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 30 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/nQ6O7u

المَبْحَث الرَّابِع

الخُطَّة التَّشْغيلِيَّة

الماهيَّة والأَهْدَاف

تنشأ خُطَّة العَمَل أو فِعْل التَّخْطِيط بالأَسَاس من رغبة مُخْتَلَف الشَّركَات أو المُنَظَّمَات في تَحْقِيق نَتَائِج مُعَيَّنَة أو بلوغ أَهْدَافٍ ما كثيرة ومُتَنَوِّعَة، ولِذَلِكَ تَسْـــتَخْدِم هَذِهِ المُنَظَّمَات أَنْوَاعًا مُخْتَلِفَة من التَّخْطِيط، وذَلِكَ وفقًا لأغراضها المُخْتَلِفَة.

ويُمْكِن تصنيف التَّخْطِيط وفقًا لِذَلِكَ علَى ضَوْء مَعَايِير عدَّة، مثل: التَّخْطِيط بِحَسْبِ المدَى الزمنيّ (طويل/ قصير الأَجَل)، والتَّخْطِيط بِحَسْـــبِ المدَى الوظيفيّ (التَّخْطِيط التَّنْفيذيّ/ التَّخْطِيط المَاليّ/ التَّخْطِيط التَّسْـــويقي/.....)، **والتَّخْطِيط بِحَسْبِ مدَى التَّأْثِير وهُوَ النَّوْع الأَكْثَر شيوعًا، وينقسم لـ:**

أَوَّلًا: التَّخْطِيط الاسْتراتِيجيّ

يُعَدُّ التَّخْطِيط الاسْـــتراتِيجيّ من أَهَمّ أَنْوَاع التَّخْطِيط؛ حَيْثُ تُوضَع جَمِيع أَنْوَاع الخُطَط في إطار الخُطَّة الاسْتراتِيجِيَّة عن طريق تَحْدِيد الأَهْدَاف العَامَّة المُرْتَبِطَة بالأَجَل الطويل. وانطلاقًـــا من هَذِهِ الأَهْدَاف تُوضَع باقي أَنْوَاع الخُطَط؛ حَيْثُ تَرْتَبِط الأَهْدَاف الخَاصَّة بالخُطَّة الاسْتراتِيجِيَّة في العادة بأهداف التَّوَسُّع Growth والاستمراريَّة Survival.

وتظهر أهَمِّيَّة التَّخْطِيط الاسْـــتراتِيجيّ فيما يُقَدِّمه لـــلإدارة من مَزَايَا تَتَمَثَّل في أنَّه يُوضِّح الطَّرِيق نَحْو المُسْـــتَقْبَل الَّذِي تسير عَلَيْهِ وصولًا إلَى الأَهْدَاف العَامَّة للمَشْرُوع، وأنَّه يُساعِد علَى تَعْبِئَة المَوَارِد اللَّازِمَة، وتعظيم العَائِد منها في ضوء سِلْسِلَة من الخُطَط والبَرَامِج، ويُساعِد أيضًا في التَّعَامُل مع المُتَغَيِّرَات البِيئيَّة السَّرِيعة أو المتلاصِقَة؛ حَيْثُ يمْكِن التَّنَبُّؤ بِهَا مُسْـــبَقًا وإعْداد الخُطَّة اللَّازِمَة للتَّكَيُّف مَعَهَا إذا ما كَانَت خارجة عن نِطَاق التَّحَكُّم.

ثانيًا: التَّخْطِيط التِّكتيكِيّ:

وهذا النَّوْع من التَّخْطِيط تمُارِســه الإِدَارَة الوُسْطَى والعُلْيَا، وتأثيره مُتَوَسِّط المدى، ويُوضَع لمســاعدة التَّخْطِيط الاسْتِراتِيجِيّ، ومن أمثلته: تَقْدِير حَجْم الطَّلَب علَى سلعة مُعَيَّنَة في السُّوق.

ثالثًا: التَّخْطِيط التَّشْغيليّ:

وهذا تمُاَرِسه الإِدَارَة الوُسْطَى الدُّنْيا وتأثيره مُتَوَسِّط المدَى أيضًا، وهُوَ "وثيقة تخطيط تَنْفِيذِيَّة للمُؤَسَّســة، والعَمَلِيَّات اليَوْمِيَّة الَّتِي تقوم بِهَا الشَّرِكَة أو جهة العَمَل وتُوَضِّح إِدَارَة العَلاقَة مع العُمَلاء والمُورِّدِينَ والمُوَزِّعِينَ والوكلاء، وتســليم الطَّلبات، واستلام المَوَادّ الأَوَّلِيَّة وخِدْمَة العَمِيل، إِضَافَةً إلَى الخُطَط التِّقْنِيَة اللَّازِمَة الَّتِي تَخْتَلِف حســب طَبِيعَة المُنْتَج والتَّحَكُّم بالتكاليف والمِيزَانِيَّات"(1).

ويُعرَّف أيضًا التَّخْطِيط التَّشْــغيلي بأنَّه عمليَّة رَبْط الغايات والأَهْدَاف الاسْتِراتِيجِيَّة بالغايــات والأَهْدَاف التَّكْتِيكِيَّة. وهُوَ يَصِــفُ مَرَاحِل وشروط النَّجَاح، ويشرح كيفيَّة إِدْخَال خُطَّة اسْــتراتِيجِيَّة ما، أو أيّ جزءٍ من أجزائها سَــيَتِمّ إدخاله إلَى حَيِّز التَّنْفِيذ خِلال فَتْرَة تَشْــغِيلِيَّة مُعَيَّنَة، في حالة التَّطبيق التِّجَارِيّ أو الســنة المَالِيَّة، أو أيّ مدًى مُحَدَّدٍ آخَرَ في الميزانيَّة، والخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة هِيَ أساس طَلَبِ ميزانيَّة التَّشْغيل السَّنَوِيَّة، ومن ثَمَّ فإنَّ الخُطَّة الاسْــتراتِيجِيَّة الخمسيَّة تَتَطَلَّب عادةً وُجُود خَمْس خُطَطٍ تَشْغِيلِيَّة تموِّلها خَمْسُ ميزانيَّاتِ تَشْغِيل.

وتُمَثِّل عمليَّة التَّخْطِيط التَّشْــغيليّ الأَسَــاس العَمَلِيّ في ضمان تَطْبِيق التَّنفِيذِيَّة، من خِلال مَجْمُوعَة من الخُطُوَات والإِجْرَاءَات اليَوْمِيَّة الَّتِي تُوضِّح "كيف" سَــتَتِمّ عمليَّة

1. "تخطيط العَمَل والتَّحَكُّم في المَوَارِد"، منتدَى المحاسب العربي، 22 أبريل 2015م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/ASoOn

التَّطبيق الفعليّ للخُطَط التَّنفيذيَّة، وتُعَدُّ عمليَّة التَّخْطيط التَّشْغيليّ "عملًا إدَاريًّا تُطَبِّقُه وتُتابِعُــه داخليًّا كُلُّ إدَارَة لِضَمَانِ تَحْقيق الأَعْمَال والمُسْـــتَهْدَفات الواردة في الخُطَط التَّنفيذيَّة، وهِيَ بِذَلِكَ تُعَدّ إحدى أهَمّ الأَدَوَات الرَّئِيسَة الَّتِي تمُكِّن العَامِلِينَ في الإِدَارَة علَى إنجاز ما تَمَّ اعتماده من خُطَط تَنْفيذيَّة"(1).

أمَّا الخُطَط التَّشْغيلِيَّة فتُعرَّف بأنَّها "خُطَط تفصيليَّة تَتَضَمَّن كافَّة الأَنْشِطَة والإِجْرَاءَات المُتَعَلِّقَة بتَنْفيذ مبادرات الخُطَّة الاسْـــتراتِيجيَّة، والتَّوْقيتات الزَّمَنِيَّة بِشَـــكْلٍ مُحَدَّد، بِالإِضَافَةِ إلَى الجِهَات والمَراكِز الوَظِيفيَّة المسؤولة عن التَّنْفيذ"(2).

وإذا أردنا التَّحَدُّث بلغة الإِدَارَة أَكْثَرَ فأَكْثَر، فيُمْكِننا القول: إنَّ الخُطَّة التَّشْـــغِيلِيَّة هِيَ العُنْصُر الأَوَّل في العَمَلِيَّة الإداريَّة، وهِيَ المَنْهَج الَّذي تَتَّبِعُهُ المُؤَسَّسَـــة، أيًّا كَانَ حَجْمها ونَوْع نَشَـــاطِها، في تَدْبِير أعمالها سَـــعْيًا لتَحْقيق أَهْدَافٍ مُعَيَّنَة، تكُون نَتِيجتها اتِّخَاذ قـــرارات مُعَيَّنَة تُفِيد في الوَقْت الحاضر، ويكون لها دَوْر إيجابيّ في المُسْـــتَقْبَل. كَمَا تُوصَف بأنَّها أحد الأَســـاليب العِلْمِيَّة الَّتِي تَرْسم خططًا وسياسات للوُصُولِ إلَى إنْتَاج سِلَع وخِدْمَات تُشْبِع رغبات المُسْتَهْلِكِينَ.

وغالبًا ما يســـعَى رُوَّاد الأَعْمَال من خِلال الخُطَّة التَّشْـــغِيلِيَّة لمحاكاة تسلسل نشاطات مُحَدَّدَة ومترابطة بِشَكْلٍ نَمَطِيّ مُنَظَّم لإنجاز أولويَّات تَنَافُسِيَّة، وترشيد استعمال مَوَارِد المُنَظَّمَة لتَحقيق قيمة مضافـــة، إلَى جانب ضمان الأَدَاء الأَمْثَل نَحْو تَحْقيق الأَهْدَاف الاسْـــتراتِيجِيَّة ضمن المعطيات الوَاقِعيَّة المُتَاحَة، ومن ثَمَّ تَحْقِيق البراعة/ التَّمَيُّز من خِلال امْتِلاك القُدْرَة علَى القيام بنشاطات تُؤَدِّي إلَى درجة عَالِيَة من الجَوْدَة، وأخيرًا؛ تَحْقِيق نُظُم عمل ذات نَتَائِج مُستقِرَّة، قابلة للقِياسِ، وممكنة التَّكْرار بِنَجَاح دائم.

1. مُؤَسَّسَة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيريَّة، دليل التَّخْطيط التَّشْغيليّ: القَواعِد الرئيسيَّة المُنَظِّمَة لبناء خُطَط تشغيليَّة فاعلة، مكتبة الملك فهد الوَطَنِيَّة للنَّشْر والتَّوْزِيع، السعودية. الرياض، 1437هـ، ص 7.
2. . الحيـــاري، إيمان. "مراحل التَّخْطيـــط"، موقع موضوع، 14 مارس 2016م، تَاريخُ الزِّيَارَة 2 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/YJ04Cf

أهداف الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة

تُلَبِّي خُطَّة الأَعْمَال أهدافًا مُحَدَّدَة علَى الصَّعِيدين الدَّاخِليّ والخَارِجيّ، فالأَوَّل يمنح الأَشْـــيَاء قابليَّة التَّنْفيذ، من اسْـــتراتيجيَّة وإدارة، وأيضًا الاتِّجَاه الَّذِي سَيَعْتَمِدُهُ رَائِد الأَعْمَال لتفعيل مَشْرُوعه من مَرْحَلَة التَّخْطِيط علَى الورق إلَى أرض الوَاقع. أمَّا الثَّاني، فَلإِثْبات جَدْوَى المَشْرُوع، وللإقناع ولتَحْفِيز ثِقَة العُمَلاء، ومن ثَمَّ جذب المُسْتَثْمِرِينَ. وإذا كَانَ الهَـــدَف يَدُلّ علَى نَتِيجَة أيّ عمل طَبِيعِيّ، فإنَّ هَذَا يَعْنِي تدبُّر العواقب من حَيْثُ نتائجها المُحْتَمَلَة المُتَرَتِّبَـــة علَى تصرُّف ما في موقف مُعَيَّن، وبطَرِيقَة مختلفة، والإفادة ممَّا هُوَ مُتَوَقَّع لتوجيه الملاحظة والتَّجْرِبة، فالهَدَف ما هُوَ إلَّا بيان بالنَّتيجة المَطْلُوب تَحْقِيقها ضمن مقياس كمِّي وموعد مُحَدَّد.

وبِشَكْل عامّ يســـعَى هَذَا النَّوْع من الخُطَط إلَى تَحْقِيق جُمْلَةٍ من الأَهْدَاف، وذَلِكَ علَى النَّحْو التَّالِي:

- تَحْقِيق النَّتَائِج علَى المدَى القصير.
- تَنْفِيذ جزء من الخُطَّة الاسْتِراتِيجِيَّة المُتَعَلِّقَة بالسَّنَة الحاليَّة(1).
- التَّأَكُّد من أنَّ كُلّ أجزاء المُؤَسَّسَة تعمل بِشَكْلٍ جماعيّ.
- اشتراك جَمِيع المَوَارِد البَشَرِيَّة في تَحْقِيق أَهْدَاف المُؤَسَّسَة.
- تقديم مَنْهَجِيَّة معتمدة للمُؤَسَّسَة كَكُلّ، ولكلِّ وحدة تنظيميَّة من وحداتها.
- تحديد النَّتَائِج والأَعْمَال المَطْلُوبَة بِشَـــكْلٍ دقيق بما يُتَرْجِم الموضوعات العَامَّة إلَى نَتَائِج ملموسة.
- مَنْح اتِّجَاه واضح للخطط الإداريَّة، وخطط الأَفْرَاد الأَسَاسيين في المُؤَسَّسَة.
- تَحْقِيق استمرارية المُؤَسَّسَة حتَّى في حالة وُجُود تَغَيُّرَات في القيادة.

---

1. **تَعَلَّم التَّخْطِيط في ساعات (مبادئ التَّخْطِيط والتَّخْطِيط التَّشْغِيلِيّ)**، معهد الكويت للأبحاث العلمية، إِدَارَة السِّيَاسَات والتَّخْطِيط. مكتب التَّخْطِيط، أغسطس 2007م، ص 15.

التَّحْلِيل الرُّبَاعِيّ SWOT Analysis

ويمْكِن صياغة أَهْدَاف الخُطَط التَّشْغِيلِيَّة للمَشْرُوعَات باعتماد أُسْلُوب التَّحْلِيل الرُّبَاعِيّ SWOT Analysis، الَّذِي يُعَدُّ من الأَدَوَات المُهِمَّة في تَحْلِيل المواقف المعقَّدة، الَّتي تَتَّسِم بِهَا طَبِيعَة القَرَارَات الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة للمُنَظَّمَة، حَيْثُ يُعدُّ الأداة الأَكْثَر شُهْرَة ورواجًا في عَمَلِيَّة التَّخْطِيط الاسْتِرَاتِيجِي، حَيْثُ يَهْتَمّ بتَحْلِيل وتَقْيِيم العَنَاصِر الَّتي تملكها المُؤَسَّسَة بِصُـــورَة واقِعِيَّة وفعّالة، بالإِضَافَة إِلَى العَوامِل الخَارِجِيَّة المُرْتَبِطَة ببيئة العَمَل وظروف السُّوق والمُنَافَسَة، بغَرَض بيان نِقَاط القُوَّة والضَّعْف الَّتي تملكها استنادًا لطبيعة عواملها الدَّاخِلِيَّة، وتَحْدِيد ما يوجد في البِيئَة الخَارِجِيَّة من فُرَص أو تَهْدِيدات، وهُوَ ما يُساعِد في اتِّخَاذ قرارات صائبة تتناســـب مع مَوَارِدها وقدراتهـــا ومُواجَهة مُتَطَلَّبَات البِيئَة الخَارِجِيَّة المُحِيطَة بها، واخْتِيَار البدائل الاسْتِرَاتِيجِيَّة المُنَاسِبَة لها في الوَقْت المُنَاسِب.

ويســـتند هَذَا التَّحْلِيل إِلَى أربعة أبعاد للتَّوَجُّهات الاسْتِرَاتِيجِيَّة، الَّتي تَعْتَمِد عَلَى نَتَائِج التَّحْلِيـــل البِيئِي الدَّاخِلي والخَارِجِيّ، وهِـــيَ (نقاط القُوَّة Strength ونقاط الضَّعْف Weakness) الدَّاخِلِيَّة و(الفُرَص Opportunities والتَّهْدِيدَات Threats) الخَارِجِيَّة، ولِذَلِكَ يُطلق عَلَيْهِ تَحْلِيل ســـوات SWOT، وهُـــوَ اختصار الأحرف الأولَى من هَذِهِ الأبعاد الأربعة.

وتنقسم العَوامِل الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة إِلى:

1. **نِقَـــاط القُوَّة:** وهِيَ العَنَاصِر أو المَوَارِد الَّتي تَمْتَلِكها المُنَظَّمَة وتُمَيِّزُها عن غيرها من المُنَظَّمات، ويُمْكِن أن تَنْقَسِـــم نِقَاط القُوَّة إِلَى (**نقاط قُوَّة داخِلِيَّة**) أيْ توجد دَاخِـــل المُنَظَّمَة ذاتها، مثل: امْتِلاك فَرِيق عمـــل مُمَيَّز أو امْتِلاك مَوَارِد ضَخْمَة مَالِيَّـــة أو فَنِّيَّة، و(**نقاط قُوَّة خَارِجِيَّة**) توجد خَارِج المُنَظَّمَة مثل: عَلاقَات مُمَيَّزَة مع الجِهَات الحُكُومِيَّة أو مكانة المُنَظَّمَة في السُّوق.
2. **نِقَـــاط الضَّعْف:** وهي العَنَاصِر الَّتـــي لا بُدَّ للمُنَظَّمَة أن تَمْتَلِكها ولَكِنَّهَا بالفِعْل لا تملكها في الوَقْت الرَّاهِن أو تملكها ولَكِنَّهَا لَيْسَـــت مُكْتَمِلَة الأركان، وتنقسم أَيْضًا

إلَى (**نقـــاط ضَعْف داخِلِيَّة**)، مثل: عَدَم توافر عُنْصُر الإِبْدَاع في فَرِيق العَمَل أو عَدَم وجود فَرِيق خَاصّ بالتَّسْـــوِيق، و(**نقاط ضَعْف خارِجِيَّة**)، مثل: عَدَم توافر وكلاء للمُنَظَّمَةِ في المَنَاطِق النَّائِيَة.

أمَّا العَوامِل الخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَةِ فتنقسم إلى:

1. **الفُرَص:** وهِيَ الفُرَص المتوافرة أَمَام المُنَظَّمَة ويُمكن استغلالها لتَحْقِيق الأَهْدَاف الاسْتِرَاتِيجِيَّة سواءً في الوَقْت الرَّاهن أو في المُسْتَقْبَل، مثل: عَدَم وُجُود مُنَافِسِينَ في السُّوق أو انْخِفَاض أسعار المَوَادّ الخَامّ.
2. **التَّهْديـــدات:** وهِيَ المَخَاطِر الخَارِجِيَّة الَّتي يمُكِن أن تُهدِّد المُؤَسَّسَـــة في الوَقْت الحَالِيّ أو في المُسْـــتَقْبَل، مثل: ظُهُور مُنافِس جَدِيد في السُّـــوق أو وُجُود حركة تَقَلُّبات في السُّوق ستُؤَدِّي إلَى رفع أسعار الخامات.

من هُنَا يمُكِن الاسْـــتِعَانَة بأسلوب سوات التَّحْلِيليّ عند التَّخْطيط لِلشَّرِكَة (سواءً كَانَت قَائِمَة فعلًا، أو مُجَرَّد فِكْرَة فقط)، ووضع مَوَارِدها ومَصَادِرها موضع الدِّرَاسَة والتَّحْلِيل، والنَّظَر بتَعَمُّق إلَى مَصَادِر القُوَّة والفُرَص المُتَاحَة لدَى الشَّرِكَة، ومن ثَم تفعيلها ودعمها وتَطْوِيرها، وكَذَلِكَ النَّظَر إلَى نِقَـــاط الضَّعْف والتَّهْدِيدَات الَّتي تَتَعَرَّض لها الشَّرِكَة، ومـــن ثَمَّ العَمَل للقضاء عَلَيْهَا، أو التَّقْلِيل من تأثيرها، أو الابْتِعاد عن مَصَادِر التهديد إذا لم يكن من الممكن تفاديها كُلِّيًّا.

ويُقَدِّم عادةً هَذَا النَّوْع من التَّحْلِيل مَعْلُومَات مُهِمَّة تُسَـــاعِد أَصْحَاب الشَّرِكَات، ولا سِيَّمَا النَّاشِئَة منها، علَى إقامة نَوْع من التَّوافُق بَيْن المَصَادِر والقُدُرَات المُتَوَفِّرَة لديها، والفُـــرَص المُتَاحَة والمَوْجُودَة ضمن السُّـــوق الَّذِي تتعامل فيه هَذِهِ الشَّرِكَات، ويمُكِن اعتماد هَذَا الأسـلوب في صِيَاغَة الأَهْـــدَاف؛ إذ يَجِب قبل كُلّ شيء تَحْدِيد كُلّ نقطة قُوَّة، والمحافظة عَلَيْهَا، أو تنميتها؛ فهذا بحَدّ ذاته هدفٌ لِلشَّرِكَة أو المُنَظَّمَة، فقد تَكُون نقطة القُوَّة مثلًا وجود فَرِيق مُتَماسِك ومُتآلف، فيكون هدف أَصْحَاب العَمَل الحِفَاظ علَى هَذَا التَّآلف.

وبالتَّوازِي مع ذلك يَجِب رصد كُلّ نقطة ضَعْف ومعالجتها، فمثلًا قَد يكُون فَرِيق العَمَل ضعيفًا في اسْتِخْدَام التِّكْنُولُوجْيَا الحَدِيثَة والوسائط التِّقَنِيَة، فيكون دَوْر المُؤَسَّسَة هنا هُــوَ وضع خُطَّة لتدريبهم ورفع مهاراتهم إزاء هَذَا النَّوْع من التِّكْنُولُوجْيَا، ويتبع ذَلِكَ رصد كُلّ الفُرَص المُتَاحَة، وفي الوَقْت نفســه رصد كُلّ خطر مُتَوَقَّع، ويكون مَنْع هَذَا الخطر أو تلافيه هدفًا بحَدّ ذاته. وكمثال قَد يكُون الخطر القائم في الشَّرِكَة مغادرة المديــر أو انتقاله لشركة أخرى، رغم مهاراته العالية الَّتِي يملكها، وحاجة المُؤَسَّسَــة لها، ويكون مُواجَهة هَذَا الخطر حســب تَحْلِيل "SWOT"، هُوَ تدريب اثنين أو ثلاثة أشخاص من ذَوِي الكفاءة ليَحِلُّوا محلّ هَذَا المدير في حال غيابه.

وبعد رَصْد كُلّ هَذِهِ التَّفاصيل يَجِد صَاحِب المُنَظَّمَة أو الشَّــخْص المســؤول عن وضْع خُطّتهـــا أنَّه يَمْتَلِك أهدافًا مُتَعَدِّدَة (رُبَّمَا لا تَقِلّ عن 8 ولا تزيد عن 26 هدفًا)، فتكون الخُطْــوَة التَّالِيَة صياغة هَذِهِ الأَهْدَاف بطَرِيقَة الأَهْدَاف الذَّكِيَّة(1)، أو S.M.A.R.T. Goals القابلـــة للقِياس؛ فالهَـــدَف الجَيِّد أو الذَّكيّ يَجِب أن يحتوي في صِياغَته علَى مقياس كَمِّي ومَوْعِد مُحَدَّد، فبالنِّسْــبَة لمثالنا السَّابِق، والمُتَعَلِّق بتدريب المُوَظَّفِينَ علَى مَهَارَات التِّكْنُولُوجْيَا الحَدِيثَة يُصبح الهَدَف قابلًا للقِياس من خِلال وضع جدول مُحَدَّد وواضح مثل التَّخْطِيط لتنظيم خَمْس دورات مُعَيَّنَة، وتَحْدِيد البرَامِج الَّتِي سَتُقَدَّم فيها، والمادَّة التعلِيمِيَّة الَّتِي ستُمْنَح بالإِضَافَةِ للسَّاعات التَّدْرِيبيَّة، فيُصْبِح بذَلِكَ الهَدَف الذَّكي مثلًا: تدريب 100 مُوَظَّف علَى خَمْس دورات خِلال سِتَّة أشهر.

وبعد صِيَاغَة الأَهْدَاف لا بُدَّ من تَحْدِيد الوَسَائِل الَّتِي تُحَقِّق هَذِهِ الأَهْدَاف، والوَسَائِل المنفِّذة لذلك، وهِيَ مَجْمُوعَة من الإِجْرَاءَات والأَنْشِــطَة والفعاليَّات الَّتِي تُؤَدِّي إلَى

1. **الأَهْــدَاف الذَّكِيَّــة** نَمُوذَج عمليّ، احْــتِرَافِيّ لتحويل الرَّغَبَات العظيمة لأهداف ذكيَّــة كلمة SMART تَتَكَوَّن من الحروف الأولَى للخَمْس صِفَات الأَسَاسِــيَّة للهدف السَّلِيم وهي: Specific، Measurable، Attainable، Relevant، Timely، وبالعربيَّة هي: مُحَدَّدَة، قَابِلَة للقياس، يُمْكِن تَحْقِيقها، ذات صِلَة، في الوَقْت المُنَاسِب. للمَزِيدِ: مَوْقِعُ نُور أَكادِيمِي، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://nour.academy/smart-goals/

تَحْقِيق الهَدَف، ويمْكِن صياغة هَذِهِ الوَسَائِل أيضًا بطَرِيقَة ذَكِيَّة، وللحُصُول علَى وسَائِل مُتَنَوِّعَة لتَحْقِيق أيّ هدف يمْكِن اعتماد إحدَى الوَسَائِل التَّالِيَة: "خِبرَاتك السَّابِقَة، وسَائِل المُنَافِسِينَ، الكتب والمَرَاجِع العِلْمِيَّة، السفر لزيارة المُنَظَّمَات الشبيهة الشهيرة، الإِبْدَاع"، كَمَا يمْكِن اللُّجُوء إلَى "الاعْتِماد علَى الأَدَاء في الماضي، والتَّنَبُّؤ بالمُسْتَقْبَل، اسْتِغْلال المَوَارِد المُتَاحَة بأقصَى طاقة مُمْكِنَة، احْتِيَاجَات وتَوَقُّعَات الجِهَات المستفيدة، المُقَارَنَة بأداء مُؤَسَّسَات مُمَاثِلَة"(1).

عند وضع الأَهْدَاف يَجِب أن يُؤخَذ بالحُسْبَان تَعَارُض تَحْقِيق هَذِهِ الأَهْدَاف أو الوُصُول إليها، فعند وضع الأَهْدَاف والتَّخْطِيط لتَحْقِيقها لا بُدَّ أن تُقَدَّر، ومدَى إمكانيَّة الوُصُول إِلَيْهَا عن طَرِيق دِرَاسَة الإمكانات المُتَوَفِّرَة كالمَوَارِد المَالِيَّة والإمْكَانِيَّات البَشَرِيَّة والوَقْت المُتَوَفِّر وغيرها؛ إذ عند وضع أو تَحْدِيد الأَهْدَاف يَجِب أن تُؤخَذ جَمِيع الإمْكَانِيَّات والمَوَارِد المُتَوَفِّرَة في الحُسْبَان، وتقدير حَجْم الأَهْدَاف، ومدَى إمكانيَّة تَحْقِيقها؛ حتَّى لا تتعارض أو يُؤَثِّر أحدها علَى الآخر.

كما ذكرنا سابقًا، قَد يجد المُخَطِّط نفسه أَمَام عدد يَتَجَاوَز العشرين هدفًا، قَد تَكُون إمْكَانِيَّات المُؤَسَّسَة لا تسمح له في الوَقْت الحَالِيّ بتَنْفِيذها كُلّها، وهنا يكُونُ أَمَامَه مُهِمَّة كَبِيرَة وصعبة تَتَمَثَّل في المفاضلة بين هَذِهِ الأَهْدَاف، فكفاءة المُؤَسَّسَة تَكْمُن في اخْتِيَار أَكْثَر الأَهْدَاف أهَمِّيَّة، وتأخير أو إلغاء أَهْدَاف أخرَى أقلّ أهَمِّيَّة، والمقياس للتَّقْدِيم أو التَّأْخِير هُنَا هو في مَرْدُودِها الكبير علَى فاعليَّة المُؤَسَّسَة، وإنتاجيّتها، وحجم المُشْكِلَة الحاليَّة وتأثيرها، فمثلًا نجد في الجَانِب الإدَارِيّ أهدافًا مقترحة تَتَعَلَّق مثلًا بتَطْوِير نظام تَقْيِيم أداء المُوَظَّفِينَ، أو بدراسة نِظَام التَّرْقِيَّات، أو بالارتفاع بنوعيَّة التَّدْرِيب الخارجي.. إلخ.

1. عبدالحفيظ، محمد فتحي، مقدمة في الإِدَارَة الرياضيَّة، بحث مُقَدَّم إلَى كُلِّيَّة التربية الرياضيَّة، جامعة المنيا، يونيو 2014م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/aj3NKi

فكُلّ نَشَـــاط أو هدف يَتَطَلَّب مَوَارِد، والمفاضلة تَتَطَلَّب مَعْلُومَات صحيحة وكثيرة، فقد تُظهر هَذِهِ المَعْلُومَات مثلًا أنَّ نظام تَقْيِيم أداء المُوَظَّفينَ فَعَّال بِنِسْــبَة 80% أو أَكْثَر، في حِــين أنَّ نِظَام التَّرْقِيَّات مُنخفِض الكفاءة بدرجة كبيرة، ولِهَذَا تَأْثِير علَى إنتاجيَّة قِطَاع كَبِير من المُوَظَّفينَ.

مــن هُنَا تُعطَى الأولويَّــة لتَطْوِير نِظَام التَّرْقِيَّات، بل قَد تُلْغَــى فِكْرَة تَطْوِير نِظَام الأَدَاء نهائيًّا، للاتِّسَــاق مع ذَلِكَ الوَضْع، وقَد تُظْهِر المَعْلُومَات أنَّ المُشْــكِلَة لَيْسَت في نِظَام التَّقْيِيم، بل في إدارته؛ لأَســباب لا علاقة لهـــا بالنِّظَام، فالمَعْلُومَات الصَّحِيحة عن البيئتين الدَّاخِلِيَّة والخَارِجيَّة تُسَــاهِم مســاهمةً كَبِيرَة جِدًّا في تَحْدِيد أهدافها، وحجمها، وتوقيتها، وأولويّتها، والاخْتِيَار الأصعب.

والمفاضلة بين هَذِهِ الأَهْدَاف لَيْسَت بالأَمْر السَّهْل، ورُبمَّا يرجع ذَلِكَ إلَى جملة من العوامل؛ أهمّها:

- اختلاف المُؤَهِّلات والخِبْرَات والقناعات الفَرديَّة للعَامِلِينَ في المُؤَسَّسَــة، وتنوُّع طموحاتهم وتعدُّد أهدافهم.
- الاختلاف في فَهْم فَرِيق العَمَل لرسالة المُؤَسَّسَة وإدراكه لأهدافها من الخُطَّة.
- عدم رغبة البَعْض في الدِّفَاع عن قناعاتهم.
- الخوف أو عَدَم الرَّغْبَة في اتِّخَاذ قرارات فوريَّة في بَعْض المَجَالات، والرَّغْبَة في تأجيلها تَجَنُّبًا لتحمُّل المَسْؤُوليَّة.
- وجود أَهْدَاف شَــخصِيَّة غير مُعْلَنَة، قَــد تتَمَثَّل في؛ مصالح خَاصَّة، وطموحات شَخصِيَّة، وعداوات بَيْن بَعْض أعضاء الفَرِيق... إلخ.

المَبْحَث الخامس

مَصْفُوفَة تَقْيِيم العَوامِل الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة IE Matrix

تَطَرَّقْنــا في المَبْحَث السَّــابِق لأحد أبـــرز الأَدَوَات الشـــائعة في صِيَاغَة الأَهْدَاف الاسْــتراتِيجيَّة وهُوَ تَحْلِيل سوات SWOT الرُّباعِيّ، والآن نتناول التَّعْريف بأداة أخرَى لا تَقلّ أَهَمِّيَّة عن التَّحْلِيل الرُّباعِيّ، وهُوَ مَصْفُوفَة تَقْيِيم العَوامِل الدَّاخلِيَّة والخَارِجِيَّة IE Matrix، الَّذي يُعدُّ تَحْلِيلاً شامِلاً لعَوامِل البِيئَة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَة، فَهُوَ يَدْمِج بَيْن كلٍّ من نتائج تَحْلِيل البِيئَة الدَّاخِلِيَّة Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix ونتائج تَحلِيل البِيئَة الخَارِجِيَّة(1) External Factor Evaluation (EFE) Matrix.

تَحْلِيل البِيئَة الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة

وتَتَضَمَّن عَمَلِيَّة تَحلِيل البِيئَة الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة خطوتيّن؛

الأولَى: هِيَ **تَحْدِيد العَوامِل الاسْــتراتِيجيَّة الدَّاخِلِيَّة**، ويُقْصَد بِهَا جَمِيع الإمْكَانِيَّات الَّتي تَتَوافر عَلَيْهَا المُنَظَّمَة داخليًّا، والَّتي تَتَضَمَّن المَجَالات الوَظِيفِيَّة المُخْتَلِفَة (الإِنْتَاج/ العَمَلِيَّات، البحوث والتَّطْوير، التَّسْوِيق، التَّمْويل، الأَفْرَاد).

أمَّا الخُطْوَة الثَّانِية: فَهِيَ تَقْيِيم هَذِهِ العوامل، فبعد تَحْدِيد العَوامِل تُقَيَّم كنقاط القُوَّة Strengths أو نِقَاط ضَعْف Weaknesses، وتُقَيَّم **من خلال أربعة مَدَاخل هي:**

1. **المقارنة مع إمْكَانِيَّات وأداء المُنَظَّمَة في الماضي:** فعادةً ما تَسْتَخْدِم المُنَظَّمَة خِبْرَاتها السَّابِقة كأساس لتَقْيِيم مَوَارِدها الدَّاخِلِيَّة؛ لأنَّ إدارتها تَكُون علَى علمٍ تَامّ بأنشطة

1. عبدالحفيظ، محمد فتحي، مقدمة فِي الْإِدَارَة الرياضيَّة، بحث مُقَدَّم إلَى كُلِّيَّة التربية الرياضيَّة، جامعة المنيا، يونيو 2014م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/aj3NKi

المُنَظَّمَة المُخْتَلِفَة؛ التَّسْــويقية والمَالِيَّة والإِنْتَاجِيَّــة ولديها إلمام كافٍ بإمْكَانِيَّات المُنَظَّمَة ومشاكلها، وعلَى هَذَا فإن تَقْيِيم العَوامِل الدَّاخِلِيَّة كنقاط ضَعْف للمُنَظَّمَةِ أو نِقَاط قُوَّة سَيَتَأَثَّر بِشِدَّة بالخِبْرَة الدَّاخِلِيَّة.

ويلعب التَّحْلِيل المَاليّ دَوْرًا رَئِيسًــا في هَذَا المَدْخَل من خِلال حساب مَجْمُوعَة من النِّسَــب المَالِيَّة للتَّعرُّف علَى الأَدَاء السَّابِق للمُنَظَّمَةِ ومقارنة أدائها الحَاليّ أَيْضًا بأداء المُنَافِسِينَ.

2. **المقارنة بعَوامِل النَّجاح طبقًا لوَضْع المُنْتَج في السُّوق:** تُؤَثِّر دَوْرَة حياة المُنْتَج في تَقْيِيم نَجَاح أو فَشَــل المُنَظَّمَة، ولِذَلِكَ غَالِبًا ما تُسْــتَخْدَم هَذِهِ الدَّوْرَة في تَحْدِيد وضْع المُنَظَّمَة وبيان مجالات قُوَّتها وضَعْفِها، فعلَى سَبِيل المثال: تَحْتَاج المُنَظَّمَة في المَرْحَلَة الأولَى من عُمر المُنْتَج وهِيَ تقديمه في السُّوق إلى تَكْثِيف نَشَاط البحوث والتَّطْوير وبالتَّالِي زيادة الإنفاق علَى هَذَا النَّشَاط، وهنا إما تَكُون المَوَارِد المَالِيَّة للمُنَظَّمَةِ مَصْدَر قوتها أو نقطة ضَعْفها.

أمــا في مَرْحَلَة نُمُوّ المُنْتَج فمُتَطَلَّبَات النَّجاح مختلفة، حَيْثُ يُصاحِب النُّمُوّ السَّرِيع للمُنْتَج ظهور مُنَافِسِينَ جُدد في السُّوق، وعلَى هَذَا فإنْ لم تكن الحملة التَّسْوِيقية للمُنْتَج نَاجِحَة ومُمَيَّزة عن حملات المُنَافِسِينَ فإنَّها سَتكُونُ نقطة ضَعْف مُؤَثِّرة قد تُساهِم في فَشَل المُنْتَج. وعِنْدَمَا يدخل المُنْتَج مَرْحَلَة النُّضْج تَزْداد حِصَّته السُّــوقِيَّة وتتَّسِع شَرَائح العُمَلاء وتزداد بالضَّرُورَة حِدَّة المُنَافَسَة، وهنا قَد تصبح المَيْزَة السِّعْرِيَّة أو التَّرْوِيجِيَّة ومدَى انتشار المُنْتَج من أهَمّ أوجه القُوَّة أو الضَّعْف الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَةِ في هَذِهِ المَرْحَلَة. وأخــيرًا عِنْدَمَا يَصِل المُنْتَج إلَى مَرْحَلَة التَّشَــبُّع أو الانْحِدار تَتَرَكَّز عَوامِل القُوَّة والضَّعْف حول مدَى تَرْشِيد التَّكَالِيف وطَبِيعَة العَلاقَات مع المُوَرِّدين والمُسْتَهْلِكين.

3. **المقارنة مع المُنَافِســينَ أو مع الأَفْضَل Benchmarking:** وهنا تقارن المُنَظَّمَة وضعها مع أَفْضَل المُنَافِســينَ لها في مجال عملها ذاته، بِحَيْثُ تُحَلِّل إمْكَانِيَّاتهم ومَوَارِدهم ونقاط تمَيُّزِهم وضَعْفهم، وتَعُدُّهم معيارًا رئيسًــا تسعَى للوُصُولِ إليه، وهُوَ ما يُسَــمَّى المقارنة بالأَفْضَل Benchmarking، وعلَى هَذَا تستطيع المُنَظَّمَة الارتقاء بمستواها وتَحْقِيق التَّنافُسِيَّة.

4. **المقارنة بعَوامِل النَّجاح الأَسَاسِيَّة في الصِّنَاعة الَّتي تعمل فِيهَا المُنَظَّمَة:** ويتَضَمَّن هَـذَا البُعد تَحْلِيل الصِّنَاعة ذاتها وتَحْدِيد العَوامِل الأَسَاسِيَّة للنَّجاح فيها، مثل: رَغبَات المستهلكين وقنوات التَّوْزِيع المُتَاحَة وعوائق دخول مُنَافسينَ جُدُد إليها، بِحَيْثُ يُمْكِن اسْتِخْدَام مَعَايِير النَّجاح هذه في قياس إمْكَانِيَّات المُنَظَّمَة وتقسيمها إلَى أوجه قُوَّة أو ضعف.

وبعد الانتهاء من تَقْيِيم العَوامِل يـأتي دَوْر **الخُطْوَة الأَخِيرة** وهِيَ **إِعْدَاد مَصْفُوفَة تَقْوِيم العَوامِـل الدَّاخِلِيَّة Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix**، الَّتِي تَتَكَوَّن بدَوْرِها من خَمْسِ مَرَاحِلَ أَسَاسِيَّة، **هي:**

1. تَصْنِيف العَوامِل الدَّاخِلِيَّة إلَى نِقَاط الضَّعْف أو القُوَّة الأَسَاسِيَّة للمُنَظَّمَة.
2. تَحْدِيد أوزان كُلّ عامل، بِحَيْثُ تتراوح الأوزان بَيْن صِفْر (غير مُهِمّ)، وواحد صَحِيح (مُهِمّ جدًّا)، ويشـير هَذَا الوَزْنُ إلَى الأَهَمِيَّة النِّسْبِيَّة لِكُلّ عُنْصِر في المُسَاهمَة في نَجَاح المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع، بصَرْف النَّظَر عن كونه يُمَثِّل نقطة قُوَّة أو نقطة ضَعْف.
3. نُحَـدِّد أَمَام كُلّ عُنْصُر درجة مـن 1 إلَى 4 لِتَحْدِيد ما إذا كَانَ يُمَثِّل نقطة قُوَّة أو ضَعْف، ويُعَدّ (التَّرْتِيب = 1) نقطة ضَعْف خَطِيرة، بَيْنَمَا (التَّرْتِيب = 2) يَعْنِي نقطة ضَعْف ثَانَوِيَّـة، بَيْنَمَا (التَّرْتِيب = 3) فيعني نقطة قُوَّة ثَانَوِيَّة، (أَمَّا التَّرْتِيب = 4) فيعني نقطة قُوَّة أَسَاسِيَّة.
4. الحُصُول علَى الدَّرَجَة المُرَجَّحَة لِكُلّ عُنْصُر، وذَلِكَ بضرب درجة أو رُتْبَة كُلّ عُنْصُر في الوزن النِّسْبِيّ له.
5. الحُصُول علَى الدَّرَجَـة المُرَجَّحَة الكُلِّيَّة، وذَلِكَ بجَمْعِ الدَّرَجات المُرَجَّحَة لجميع العَنَاصِر؛ فإنَّ الدَّرَجَة المُرَجَّحَة لا يَجِب أن تزيد عن ٤، والمُتَوَسِّـط سوف يكُون 2.5، أَمَّا الدرجات المُرَجَّحَة الكُلِّيَّة الَّتِي تَقِلّ عن 2.5 فإنَّها سَـوْفَ تشـير إلَى أنَّ مثل هَذِهِ المُنَظَّمَة تعاني من حالة ضَعْف داخِلِيَّة عَامَّة، بَيْنَمَا تشـير الدَّرَجَة المُرَجَّحَة الكُلِّيَّة الَّتي تزيد عن 2.5 إلَى أن مثل هَذِهِ المُنَظَّمَة تتمتع بوَضْع دَاخِلِيّ قويّ نِسْبِيًا.

وَيَجِب أن تحتوي هَذِهِ المَصْفُوفَة علَى عدد من العَنَاصِر يتراوح ما بَيْن خمسة إلَى عشرين عُنْصرًا، ولَكِنَّ عدد العَنَاصِر لا يَجِب أن يُؤَثِّر في تَرْتِيب الدَّرَجَة المُرَجَّحَة الكُلِّيَّة كَمَا سبق أن ذكرنا.

مثال افتراضي لِمَصْفُوفَة تَقْوِيم العَوامِل الدَّاخِلِيَّة:

م	العَنَاصِر الدَّاخليَّة الأَسَاسِيَّة للمُنَظَّمَة	الوزن النِّسْبِيّ	التَّرْتِيب	الدرجة المُرَجَّحَة الكُلِّيَّة
1	انخفاض الرُّوح المعنويَّة لفريق العَمَل	0.22	2	.44
2	درجة عَالِيَة من جَوْدَة المُنْتَجات	0.18	4	.72
3	هامش ربح يفوق مُتَوَسِّط الصِّنَاعة	0.10	3	.30
4	وفرة وزيادة في رَأْس المَالِ العامل	0.15	3	.45
5	غياب هَيْكَل تَنْظِيمِيّ جَيِّد وفَعَّال	0.30	1	.30
6	عدم وُجُود قسم للبحوث والتَّطْوير	0.05	2	.10
المجموع		**1**		**2.31**

تَحْلِيل البِيئَة الخَارِجيَّة للمُنظَّمَةِ

أمَّا عَمَلِيَّة تَحْلِيل البِيئَة الخَارجِيَّة للمُنَظَّمَةِ فتَتِمّ من خِلال خُطُوَات خَمْس، هي:

1. **تَحْدِيد المُتَغيِّرَات البِيئيَّة الرَّئِيسَــــة:** وهِيَ العَوامِل البِيئيَّة الرَّئِيسَة في بِيئَة العَمَل، الَّتِي تُؤَثِّر سَلْبًا أو إيجابًا علَى أداء المُنَظَّمَة، وهَذِهِ المُتَغيِّرات يُمْكِن أن تَخْتَلِف بدرجة كَبِيرَة من مُنَظَّمَة لأُخْرَى، ومن وقتٍ لآخر بالنِّسْــــبَة للمُنَظَّمَةِ ذاتها، وذَلِكَ بِحَسْب موقفها المَاليّ وظُرُوف السُّوق، والصِّنَاعة الَّتي تنتمَى إليها، ويُمْكِن أن تَشْتَمِل هَذِهِ المُتَغَيِّرَات علَى الظُّرُوف السِّيَاسية والقَانُونيّة والاقْتِصاديَّة والاجْتِماعِيَّة السَّائِدَة في البِيئَة المُحِيطَة بالمُنَظَّمَة، وكَذَلِكَ مدَى التَّطَوُّر التِّكْنُولُوجيّ في مجال الصِّنَاعة، وظُرُوف المُنَافَسَة وطَبِيعَة المُنَافِسِينَ ومُمَيِّزَات منتجاتهم ونقاط ضَعْفها.
وأيّة تغيُّرَات إيجَابيَّة أو سَــــلْبيَّة قَد تحدث في هَذِهِ العَنَاصِر سَوْفَ تُنْتِج دون شكّ في طَلَب العُمَلاء علَى سِــــلَع أو خِدْمَات المُنَظَّمَة، وهُوَ ما يَسْــــتَدْعِي معه تَطْوِير المُنْتَجات، وتَحْلِيل اسْتِرَاتِيجيَّات السُّوق، وتَحْدِيد ظُرُوف المُنَافَسَة.
2. **اخْتِيَار المَصَادِر الرَّئِيسَــــة للمعلومات البِيئِيَّــــة:** بعد تَحْدِيد المُتَغَيِّرَات ننتقل إلَى الخُطْوَة الثَّانِية وهِيَ جمع المَعْلُومَات الدَّقِيقَة عَنْهَا والاخْتِيَار بَيْنَ المَصَادِرِ المُخْتَلِفَة للمعلومات من أجل تَنْظِيم مراجعــــة دَقِيقَة وفعّالة للمُتَغَيِّرات البِيئِيَّة، وعادةً ما تنقسم مَصَادِر المَعْلُومَات إلَى:
   - **مَصَادِر أوليّة:** اسْــتِطْلاعات رَأْي العُمَلاء، وبحوث التَّسْــويق، والمحادثات والمقابـــلات المُبَاشِرَة مع الأطـــراف المَعْنِيَّة المُخْتَلِفَة، والمؤتمـــرات العِلْمِيَّة المتخصِّصة، ويمتاز هَذَا النَّوْع بالدِّقَّة والوُضُوح لكنه يَحْتَاج إلى وقت طويل وتَكاليفَ ضَخْمَة.
   - **مَصَـــادِر ثَانَوِيَّة:** ومن أمثلة هَذِهِ المَصَادِر الدَّوْرِيَّات المُتَخَصِّصَة، والصُّحف، والتَّقارِير الرَّسْمِيَّة، والوثائق الحُكُومِيَّة، والكُتُب، والدليل المتخصِّص، وقواعد البَيَانَـــات الإلِكْتِرُونيّة، ومن مُمَيِّزَات هَذَا النَّـــوْع أنَّه يُوَفِّر الوَقْت والجهد ويَعِيبه عَدَمُ الدِّقَّة والوُضوح في بَعْض الأَحْيَان.

3. **اسْـــتِخْدَام أَدْوَات وأساليب التَّنَبُّؤ:** تَتَّسِمّ المُتَغَيِّرَات البِيئِيَّة بسرعة التَّغَيُّر من حالٍ إلَى حال، ورغم تَعَدُّد مَصَادِر المَعْلُومَات عن هَذِهِ المُتَغَيِّرَات، إلَّا أَنَّه سَتَظَلّ هُنَاكَ حالـــة من عَدَم اليقين والتَّأَكُّد التامّ، وهنا يَحْتَاج المُخَطِّط الاسْـــتِرَاتِيجِيّ للتَّنَبُّؤ بالظُّـــرُوف البِيئِيَّة المُحِيطَة، فالتَّنَبُّؤات الدَّقِيقَة تُحَقِّق للمُنَظَّمَة مَزَايَا تَنافُسِـــيَّة مُهِمَّة، وتُعَدّ ذات جدوَى كبرَى لِكُلٍّ من التَّخْطيط الاسْتِرَاتِيجِيّ واتخاذ القَرَارَات، ويُمكن الاسْتِعَانَة بأساليب التَّنَبُّؤ الَّتِي تنقسم إلَى قسمَيْن هما:

- **وَسَائِل شَخْصِيَّة في التَّنَبُّؤ:** وهِيَ تلك الَّتي تَعْتَمد علَى الخِبْرَة الشَّخْصيَّة والتَّقْدير الذَّاتي، وتتناسب هَذِهِ الوَسَائِل مع المُتَغَيِّرَات الَّتي يصعب قياسها وتحويلها إلَى قِيَم كمِّيَّة رَغْم أهَمِّيّتها القصوى، مثل: الظُّرُوف السِّيَاسية والعَوامِل الاجْتماعِيَّة والقَانُونيّة؛ فإنَّه مهما تمّ الاسْتِعَانَة بالوَسَائِل الكَمِّيَّة الحَدِيثَة في قياسها وتَحْلِيلها فسَـــتَظَلّ هُنَاكَ أَهَمِّيَّة كبرَى للتَّقْدِير والحُكم الشَّخْصي القائم علَى الخِبْرَات المُتَرَاكِمَة، والرُّؤية النَّافِذَة والمُتَعَمِّقَة للأحداث المُحِيطَة.
- **وَسَائِل كَمِّيَّة للتَّنَبُّؤ:** رغم أَهَمِّيَّة الحُكْم الشَّخْصِيّ علَى المُتَغَيِّرَات إلَّا أَنَّ هُنَاكَ وسَائِل أخرَى للتَّحْليل الكَمّي، الَّتِي تُسَاعِد علَى التَّنَبُّؤ الفَعَّال بالمُتَغَيِّرَات البيئِيَّة المُخْتَلِفَة المُحِيطَة بالمُنَظَّمَة، ومن أبرز هَذِهِ الأَسَـــاليب: النَّماذِج الاقْتِصادِيَّة، وتَحْلِيل الاتجاه العام.

وعنـــد التَّخْطيط للقرارات الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة المُهِمَّة يَنْبَغِي بَـــذْل المَزِيد من الجهد والوَقْت للتَّأَكُّد من المَعْلُومَات المُجَمَّعة، والمَزْج بَيْن الأَسَـــاليب الكَمِّيَّة والشَّخْصيَّة في التَّحْلِيل، فَلا يُمْكِن الوُصُول إلَى أُسْلُوب مُوَحَّد يُحَقِّق التَّنَبُّؤ الكامل للمُتَغَيِّرَات مهما بلغت درجة التَّقَدُّم التُّكْنُولُوجِيّ ذروته.

4. **تَكْوِين مَصْفُوفَة العَوامِل التَّنافُسِـــيَّة:** تُعَدّ الظُّرُوف التَّنافُسِيَّة من أهَمّ العَوامِل البِيئِيَّة المُؤَثِّرة علَى الوَضْع الاسْـــتِرَاتِيجِيّ لأَيَّة مُنَظَّمَة أو مَشْرُوع تِجَارِيّ، ولِذَلِكَ فإنَّ الخُطْوَة التَّالِية بعد الخُطُوَات السَّـــابِقَة في عَمَلِيَّة تَحْلِيل العَوامِل الخَارِجِيَّة هِيَ بناء مَصْفُوفَة الملامِح التَّنافُسِيَّة للمُنَظَّمَةِ، وتتمّ كالآتي:

- **اخْتيَار عَوامِل النَّجاح الرَّئِيسَة في أداء المُنَظَّمَة:** ويُقْصَد بهَا العَنَاصِر الأَكْثَر تأثيرًا في نَجَاح المُنَظَّمَة، وقَد تَخْتَلِف هَذِهِ العَنَاصِر من مَجال عَمَلٍ إلَى آخر، ومن مُنَظَّمَة إلَى أخرى، لكن بِشَكلٍ عَامّ من أبرز هَذِهِ العَوامِل وأَكْثَرها شيوعًا: الحِصَّة السُّـــوقِيَّة للمُنَظَّمَة، التَّحالُفات الخَارِجِيَّة الناجحة، جَوْدَة الخِدْمَة أو المُنْتَج، والسِّعْر التَّنافُسِيّ للمُنْتَج أو الخِدْمَة، فعاليَّة حَمَلات التَّرْويج والإعلان.
- **تَحْدِيد الوَزْن النِّسْـــبِيّ:** أي تَحْدِيد وزن لـــكُلّ عُنْصُر من العَنَاصِر المختارَة يشير إلَى أهَمِّيَّته النِّسْـــبِيَّة لتَحْقِيق النَّجاح في المُنَظَّمَة وفي مجال الصِّنَاعة بِشَـــكلٍ عامّ، ويُمْكِن تَحْدِيد أوزان تَقْرِيبِيَّة من خِلال المُقَارَنَة بَيْن المُنَافِسِينَ النَّاجِحين، وغير النَّاجِحين في مجال العَمَل ذاته، لَكِنَّهَا تَتَدَرَّج هَذِهِ الأَوْزَان لأيّ عُنْصُر بَيْن صفر (غير مُهِمّ)، وواحد صَحِيح (مُهِمّ جدًّا)، ويَجِب أن يكُون مجموع العمود لأوزان جَمِيع العَنَاصِر يُساوَى واحدًا صحيحًا.
- **تَرْتِيب العَنَاصِر من حَيْثُ القُوَّة والضَّعْف:** وتَشْتَمِل هَذِهِ المَرْحَلَة علَى ترتيب كُلّ عامل من عَوامِل النَّجاح السَّابِقة أَمَام كُلّ منافس للمُنَظَّمَة، بِحَيْثُ ما إذا كَانَ يمثل له عُنْصُر قُوَّة أو عُنْصُر ضَعْف.
- **تَحْدِيد الدَّرَجَة المُرَجِّحَة:** والدَّرَجَة المُرَجِّحَة تُســـاوِي (الوزن النِّسْـــبِي لِكُلّ عُنْـــصُر× ترتيبه)، وذَلِكَ لِتَحْدِيد الدَّرَجَـــة المُرَجِّحَة لِكُلّ عُنْصُر من عَنَاصِر النَّجاح السَّابِقة أَمَام كل شَرِكَة من الشَّرِكات المُنَافَسَة. وتشير هَذِهِ الدَّرَجَة إلَى درجة القُوَّة أو الضَّعْف النِّسْبِيَّة لِكُلّ منافس بالنِّسْبَة لكُلّ عُنْصُر من العَنَاصِر الأَسَاسِيَّة لِنَجَاحِ الصِّنَاعة.
- **تَحْدِيد الدَّرَجَة النِّهائِيَّة للقُوَّة التَّنافُسِيَّة:** عن طريق تَحْدِيد مجموع العمود الأخير الَّذِي تَمَّ الحُصُول عليه في (الدرجات المُرَجِّحَة)، ويُمَثِّل النَّاتِج الدَّرَجَة المُرَجِّحَة الكليّة لِكُلّ مُنْشَـــأَة مُنافِســـة، والَّتِي توضح القُوَّة التَّنافُسِيَّة النِّسْبِيَّة لشركة ما مُقَارَنَة بأهَمّ منافســـيها، وكُلَّمَا زادت هَذِهِ الدرجة كَانَ معنَى ذَلِكَ زيادة درجة القُوَّة بالنِّسْـــبَة للمنافســـين والعكس صحيح، وتَتَرَاوَح الدَّرَجَة المُرَجِّحَة الكُلِّيَّة من واحد صَحِيح إلَى أربعة.

مثال افْتِرَاضِيّ لِمَصْفُوفَة تَقْوِيم الأَرْبَاح التَّنافُسِيَّة:

عَوامِل النَّجاح الأَسَاسِيَّة	الوزن النِّسْبِيّ	المُنَظَّمَة المَعْنِيَّة		المُنَظَّمَة المُنَافِسَة الأولى		المُنَظَّمَة المُنافِسَة الثَّانِية	
		التَّرْتِيب	الدَّرجة المُرَجَّحة	التَّرتِيب	الدَّرجة المُرَجِّحة	التَّرتِيب	الدَّرجة المُرَجِّحَة
الحِصَّة السُّوقِيَّة	.20	3	.6	2	.4	2	.4
السِّعْر	.20	1	.2	4	.8	1	2.
الوَضْع المَاليّ	.20	2	.8	1	.4	4	1.6
جَوْدَة الخِدْمَة	.10	4	.4	3	.3	3	.3
ولاء العَمِيل	.10	3	.3	3	.3	3	.3
الدَّرَجَة المُرَجَّحَة الكُلِّيَّة			2.3		2.2		2.8

5. **تَكْوِيــــن مَصْفُوفَـــة تَقْوِيم العَوامِـــل الخَارجِيَّـــة The External Factor Evaluation Matrix:** وهَـــذِهِ الخُطْوَة هِيَ الأَخِيرَة في إتمام مراجعة العَوامِل الخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَـــةِ، فبعد بناء مَصْفُوفَة الملامح التَّنافُسِـــيَّة يأتي دَوْر تَصْمِيم مَصْفُوفَة تَقْوِيم العَوامِل الخَارِجِيَّة الَّتِي تُلَخِّص أَهَمّ الفُرَص والتَّهْدِيدَات الرَّئِيسَة الَّتِي تُواجِه المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع، وفحص ودِرَاسَـــة العَلاقَات المُتَداخِلَة فيما بَيْن المُتَغَيِّرَات البِيئِيَّة الخَارِجِيَّة.

وتَتَلَخَّـــص خُطُوَات إِعْـــدَاد مَصْفُوفَة تَقْوِيم العَوامِـــل الخَارِجِيَّة في خَمْس مراحل، هي:

- تَحْدِيـــد أهَمّ الفُرَص والتَّهْدِيدَات الَّتي تُواجِـــه الشَّرِكَة في ضوء المُتَغَيِّرَات الموجودة.
- تَقْدِير وزن نســـبي لِكُلّ من الفُرَص والتَّهْدِيدات يَتَراوح ما بَيْن صفر (غير مُهِمّ علَى الإطلاق)، وواحد صَحِيح (مُهِمّ جدًّا)، ويُشِير هَذَا الوزن إلَى أَهَمِّيَّة العُنْصُر النِّسْبِيَّة لِنَجَاحِ الصِّنَاعة بِشَكلٍ عامّ، ولا يَجِب أن يزيد مجموع أوزان جَمِيع العَنَاصِر عن واحد صحيح.
- تَقْدِير تَرْتِيب لِكُلّ عُنْصُر من 1 إلَى 4 حَيْثُ يُمَثِّل تَرْتِيب (1) تهديدًا كَبِيرًا جدًّا، بَيْنَـــمَا تَرْتِيب (2) يُمَثِّل تهديـــدًا ثانويًّا، بينما يُمَثِّل تَرْتِيب (3) فُرْصَة ثانوية، ويُمَثِّل تَرْتِيب 4 فُرْصَة مُهِمَّة جدًّا.
- الحُصُـــول علَى الدَّرَجَة المُرَجِّحَة لِكُلّ عنصر، وذَلِكَ بضرب الوزن النِّسْـــبِيّ للعنصر في ترتيبه الخَاصّ.
- الحُصُول علَى الدَّرَجَة المُرَجّحَة الكُلِيَّة للمُنَظَّمَة، وذَلِكَ بجمع الدرجات المُرَجِّحَة لجميع العَنَاصِر، ولا يَنْبَغِي أن يزيد المجموع النِّهَائيّ للدرجة المُرَجِّحَة الكُلِيَّة عن 4 ولا يقلّ عن واحد صحيح، والدَّرَجة المُتَوسِّـــطَة هِيَ 2.5 وتشـــير درجة 4 إلَى أنَّ الشَّرِكَـــة تُنَافِـــس في صِنَاعَة جذَّابة وأمامهـــا الكَثِير من الفُرَص الخَارِجِيَّة، بَيْنَمَا تشير الدَّرَجَة المُرَجِّحَة الكُلِّيَّة "واحد" إلَى أنَّ المُنَظَّمَة تُنَافِس في صِنَاعَـــة غير جذَّابة وأمامها الكَثِير مـــن التَّهْدِيدَات الخَارِجِيَّة، وبِصِفَةٍ عَامَّة فإنَّ عدد العَوامِل الأَسَاسِيَّة للفُرَص والتَّهْدِيدَات الَّتي يَجِب أخذها في الاعْتِبَار لإعداد هَذِهِ المَصْفُوفَة يتراوح ما بَيْن خمسة إلَى عشرين عُنْصرًا.

مثال افْتِرَاضِيّ لمَصْفُوفة تَقْوِيم العَوامِل الدَّاخِلِيَّة:

م	العَوامِل الخَارجِيَّة الرَّئِيسِيَّة	الوزن النِسْبِيّ	التَرَّتِيب	الدَّرَجَة المُرَجِّحَة الكُلِّيَّةش
1	توسُّع حِصَّة المُنَافِس الرَّئِيس	0.20	1	0.20
2	تَقَلُّب الظُّرُوف السِّيَاسيَّة	0.10	4	0.40
3	الحَمَلات التَرَّويجيَّة النَّاجحة	0.30	2	0.60
4		0.20	2	0.40
5	نُظم مَعْلُومَات إلِكْترُونيّة	0.20	4	0.80
المجموع		1		2.40

بعد الانتهاء مـــن مَصْفُوفَتَي العَوامِل الدَّاخِلِيَّة والخَارجِيَّة يَتِمّ دَمْجُهما في مَصْفُوفَة واحدة، بِحَيْثُ تَعْتَمِد المَصْفُوفَة الجَدِيدَة على بُعدَيْن رَئِيسَيْن، هما: مجموع الدَّرجات المُرَجِّحَة من مَصْفُوفَة العَوامِل الدَّاخِلِيَّة IFE علَى المحور السِّينِيّ، وإجمَالِيّ الدَّرجات المُرَجِّحَة في مَصْفُوفَة العَوامِل الخَارجِيَّة EFE علَى المحور الصَّادِي.

المَبْحَث السَّادِس

إعداد الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة

بعد وضع أَهْدَاف الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة بشَكْلٍ واضح، وتَحْديد النَّتَائج المَرْغُوب في تَحْقيقها بشَكْلٍ مدروس أيضًا، تأتي مَرْحَلَة وضع خُطَّة العَمَل التَّشْغِيلِيَّة الَّتي تُوضِّح الأَنْشِطَةَ والمِيزَانيَّات لكُلّ قِسْم من أقسام المُنَظَّمَة خلال مُدَّة تتراوح بَيْن سنة إلَى ثلاث سنوات، أيْ: إنَّها تَرْبط الخُطَّة الاسْتراتيجيَّة بالأَنْشطَة الَّتي تُقَدِّمها المُنَظَّمَة والمَوَارِد اللَّازِمَة لتقديمها، ويَجب أن يُعِدَّها الأَفْرَاد الَّذينَ سيشاركون في التَّنْفيذ، وأن تَعْتَمِد علَى الحوار بَيْن الإدارات؛ لأنَّ الخُطَط الَّتي يضعها أحد أقسام المُنَظَّمَة لا بُدَّ أن يَكُون لها انعكاسات علَى الأقسام الأُخْرَى.

وتُحاوِل الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة الإجَابَة علَى أربعة أسئلة:

- أين تقف المُؤَسَّسَة الآن وما هُوَ موقعها في السُّوق وبين المُنَافِسِينَ؟
- أين تريد المُؤَسَّسَة أن تكون في المُسْتَقْبَل؟
- كيف تصل المُؤَسَّسَة لِهَذَا الهَدَف؟
- كيف تقيس المُؤَسَّسَة التَّقدُّم الَّذِي أحرزته في الماضي وتُحْرِزُه في الوَقْت الحاضر؟

وقبل وضع الخُطَّة يَجِب مُراجَعة مَجْمُوعَة عَوامِل مُؤَثِّرة، والتَّأكُّد من أنَّها لم تُغْفِلْ أيًّا منها، وهي:

- **تأثير الخُطَّة الاسْتراتيجيَّة والتَّشْغِيلِيَّة:** هنا يَجِب الإجَابَة علَى السُّؤال التَّالي: هل توجد بَيْن الخُطُوَات أو الإجْرَاءَات الَّتي حدَّدَتْهَا لتَنْفيذ خُطَّتك أيّ سلبيَّات قَد تُؤَثِّر علَى أهدافك. ومن ناحية أخرَى هل يُوجَد ما قَد يُدَعِّم أهدافًا أخرَى في نَفْس الوَقْت(1)؟

---

1. الهلالي، أشرف. "كيف تُخَطِّط أهدافك التَّشْغيليَّة؟: إعْدَاد الخُطَط التَّنْفيذيَّة"، مدونة أشرف الهلالي، 9 أكتوبر 2012م، مُتَاح علَى الرَّابِط: cutt.us/JBuxN

- **التَّأْثِير الاقْتِصادِيّ:** ويشمل هَذَا الأَمْر دِرَاسَة التَّأْثِيرات علَى رَأْس المَالِ المستثمَر وعلَى السُّــيُولة النَّقْدِيَّة، ودِرَاسَة الظُّرُوف الاقْتِصادِيَّة الحاليَّة، ومدَى مُلاءَمَتها للبَدْء بالخُطَّة المَوْضُوعَة.
- **تَوفُّر المَوَارِد:** يَجب دِرَاســة الإمْكَانِيَّات والمَوَادّ المُتَاحَة، والتَّأَكُّد إن كَانَت تُوفِّر أو تســتطيع مُتَطَلَّبَات العَمَل مثل تَوْفِير الأيدي العَامِلَة، والمَوَادّ الأَوَّلِيَّة، والمَعْلُومَات، وقنوات التَّوْزِيع ومَوَارِد أخرَى لازِمَة لإتمام الخُطَّة.
- **مواكبة التَّطَوُّر:** لأنَّنَا نعيش في زمنٍ مُتَسارِعٍ، فموضوع التَّطَوُّر التِّقَنِيّ مُهِمّ جِدًّا، وهنا يَجب أن تســأل: هل يمْكِن للتَّطَوُّر التِّكْنولُوجِيّ أن يجعل خُطّتك تبدو قديمة؟ هل أنت علَى اطِّلاع كافٍ بتَطَوُّرَات التِّكْنُولُوجْيَا بِحَيْثُ تستطيع تعديل خُطّتك وفقًا للتَّغَيُّرَات؟
- **الظُّرُوف البِيئِيَّة:** يَجب إيلاء الاهْتِمَام بعَوامِل الطَّقْس والمُنَاخ والمَوَارِد الطَبِيعِيَّة، بالإضَافَةِ إلَى الظَّوَاهِر الجُغْرافيَّة الَّتِي تظهر فجأة وتُؤَثِّر علَى خُطَطك بِشَــكْلٍ سلبِيّ أو إيجابِيّ.
- **الظُّرُوف السيَاسِــيَّة:** الأَسْــئِلَة الَّتِي يَجب طرحها هنا: هل أنت قادر علَى تعديل خُطَّتك بِشَكْلٍ مُسْتَمِرّ ومَرِن بِحَيْثُ تستطيع أن تتماشَى مع التَّغَيُّرَات السيَاسِيَّة في منْطَقَة عملك؟ هل أنت مُرْتَبِط بِشَــكْلٍ كَبِير بزبائنك الرئيسيِّينَ، أعضاء مجلس الإدَارَة، المُؤَسَّسَة الأُمّ، المديرين التَّنْفِيذيين، المُنَظَّمَات الحقوقيَّة، الإعلام والرَّأْي العامّ، بعُمَلائك؟
- **الالتِزَامات بالعُقُود المُبْرَمَة:** هل هُنَاكَ عُمَلاء أو أَعْمَال أو أيّ التِزَام قَانُونيّ آخر، يُلْزِمُك بإجراءات مُخْتَلِفَة وغير اعتياديَّة؟
- **سَنَة العَمَل:** هل يمْكِن لأحداث مُعَيَّنَة خِلال السَّنَة، كالإجازات الرَّسْمِيَّة، أو المَعَارِض أو طَرْح مُنْتَج جَدِيد علَى نِطَاق واسع أن تُؤَثِّر عليك بِشَكْلٍ سلبِيّ أو إيجابِيّ؟
- **خُطَّة بديلة (خُطَّة طوارئ):** يَجب توفُّر خُطَّة بديلة أو طارئة يَتِمّ اللُّجُوء إلَيْهَا عند حُدُوث شيء غير مُتَوَقَّع، ولم يَتِمّ أخذه بالحُسْبَان، ومن هَذِهِ الأحداث التَّغَيُّرَات السيَاسِيَّة، والتَّقَلُّبَات المُنَاخِيَّة، وغيرها.

وبعد التَّأكُّد من كُلّ هَذِهِ العَوامِل يَتِمّ البدء بعدد من الخُطُوَات، تَتَمَثَّل في التَّالي:

- **جمع المَعْلُومَـــات:** هَذِهِ أول خُطُوَات بدء التَّخْطِيـــط الفَعَّال، وبدون المَعْلُومَات الدَّقِيقَة والمُحَدَّثَة يَكُون التَّخْطِيط ناقِصًا وغير مدروس بعناية، وستزيد احتمالات فَشَـــل الخُطَّة، فالمَعْلُومَات هِيَ الأرضيَّة الرَّئِيسَة الَّتِي يُبْنَى عَلَيْهَا نَجَاح التَّخْطِيط وفَاعِلِيَّته، وكُلَّمَا كَانَت المَعْلُومَات أَكْثَر دِقَّة وشـــموليَّة ساعد ذَلِكَ فَرِيق العَمَل على إنجاز المَهَامّ المَطْلُوبَة منه وبلوغ الأَهْدَاف من أقصر الطُّرُق.
- **تحديد مجالات الخُطَّة:** كي تَكُون الخُطَّة شَامِلَة لاحتياجات المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع، ينبغي تَحْدِيد المَجَالات الَّتِي ســـتهتمّ بِهَا الخُطَّة (فَنِّيَّة/ تَسْـــوِيقيَّة/ إداريَّة/.....)، وستعمل من خِلالها.

ويُمْكِن النَّظَر إِلَى هَذِهِ المَجَالات من زاويتين:

1. **مجـــالات تخصُّصيَّة:** تَتَعَلَّق بالمَهَمَّة المُنَاطَة بإدارةٍ ما لتَنْفِيذها، وهِيَ الأَكْثَر أهَمِّيَّـــة؛ لأنَّها تَحْتَاج من فَرِيـــق العَمَل خبرة عمليَّة متعمِّقَة في المَجَال الَّذِي تتناوله الخُطَّة، ولا يَنْبَغِي أن تُسْنَد لفريقٍ آخر أو فَرِيق ذي كفاءة أقلّ.
2. **مجالات إداريَّة:** تَرْتَبِط بالمَهَامّ والأَهْدَاف الإداريَّة في المقام الأَوَّل، وتشترك فِيهَا جَمِيع فِرَق العَمَل بمختلف المُنَظَّمَات، وتَتَعَلَّق بالتَّخْطِيط وتَطْوِير العَامِلِينَ وتقويمُهمّ ومراجعة اللَّوَائح والنُّظُم ونَمَاذِج وإجراءات العَمَل.

- **تحديـــد أَهْدَاف الخُطَّة:** تُعَدُّ هَذِهِ المَرْحَلَـــة هِيَ المَرْحَلَة الأَهَمّ في إِعْدَاد الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة، فبعد جمع المَعْلُومَات المَطْلُوبَة يَجِب أن يجتمع فَرِيق العَمَل لعقد جَلْسَات للعَصْفِ الذِّهْنِيّ يُقَدِّمون فِيهَا أفكارهم ومقترحاتهم للعَمَلِ بِشَكْلٍ حرّ، ودون نَقْد للأفـــكار ودون تَنْظِيم أو تَأْطِير للتَّفكير؛ لأنَّ المَطْلُوب الحُصُول علَى أَكْبَر كمّ من الأَفْـــكَار، وبعد ذلك يَجِب تَصْنِيف هَذِهِ الأَفْكَار وتقييمها وفْقًا لإمكانيَّة التَّطبيق. ويُمْكِن في هَذَا الصَّدَد إِعْدَاد استمارة خَاصَّة لتَقْيِيم الأَفْكَار.

بعد تَنْظِيم الأَفْكَار تأتي مَرْحَلَة صياغتها علَى صُورَة هدف قابل للتَّنْفِيذ والقياس، ومن ثَـــمَّ مرحلة تَحْدِيد مَعَايير للأداء، والمقصود بهـــذا المصطلح "الحَدّ الأدنى

المَطْلُوب لتَنْفِيذ الهَدَف"، أو "النِّسْبَة من الهَدَف الَّتِي إذا نُفِّذت تُحَقِّق الهَدَف"(1)، ولتَوْضِيحٍ أَكْثَر فإنَّ بَعْض الأَهْدَاف يُشْــتَرَط إنجازُهــا في مُدَّة مُحَدَّدَة أو قبل وقتٍ محدد، وعلَى سَــبِيل المثال قَد يَكُون الهَدَف "تعبئة استمارات تَقْوِيم الأَدَاء الوظيفيّ"، والمعيار هُوَ "تعبئة جَمِيع الاستمارات قبل الأسبوع الخامس عشر".

- **تَحْدِيد الأَنْشِطَة والبرَامِج:** المقصود بهذه المَرْحَلَة الجَانِب التَّطْبِيقِيّ من الخُطَّة التَّشْغِيلِيَّة، ويَتِمّ التَّخْطِيط لها بجمع فَرِيق العَمَل، ثُمَّ مناقشة الأَهْدَاف واحدًا تِلْوَ الآخر، حسب الأولويَّة، ويَتِمّ في هَذَا الاجتماع الاسْتِفَادَة من نَتَائِج جلسة العَصْف الذِّهْنِيّ السَّابِقَة، أو قَد تَحْتَاج لعَقْد جلسة عَصْف جَدِيدَة إنْ لَزِمَ الأَمْر.

يجب وضْع وسَائِل أو أَنْشِطَة أو بَرَامِج لكُلّ هدف، فإذا نُفِّذَت علَى الوجه الصَّحِيح ووَفْق المعيار المُحَدَّد ســيَتَحَقَّق الهَدَف، وأحيانًا يكُون الهَدَف هُوَ نفسه برنامجًا فتعيد كتابتِه ثانيةً.

- **اخْتِيَار المُنَفِّذِين:** يَجِب تَحْدِيد المسؤول عن تَنْفِيذ الخُطَّة، وغالبًا ما تَكُون مَسْؤُولِيَّة الإِدَارَة أوَّلًا وآخرًا، فعَلَيْهَا تقع مَســؤُولِيَّة تَنْفِيذ الخُطَّة بكُلِّ مستوياتها، وعَلَيْهَا تقع مَسْــؤُولِيَّة تَنْفِيذها وتطْوِيرها، وقد يَكُون هُنَاكَ شَخْص أو قسم متخصِّص ضمن عمليَّة التَّخْطِيط بالتَّطْوِير فقط، وتشجيع المديرين علَى تَطْوِير الخُطَّة.

وفي ميدان العَمَل يُوجَد ثلاثة أنماط لمنفِّذي الخُطَّة، وهي:

1. **منفِّذ:** هُوَ من سيباشر تَنْفِيذ النَّشَاط أو البرنامج بذاته.
2. **مشــارك:** هُوَ من سيشــارك في تَنْفِيذ البرنامج بأيّة صُورَة من الصُّوَر، لكِنَّه لَيْسَ المسؤول الأَوَّل عنها، مهما كَانَت درجة المُشَارَكَة.
3. **مشرف (متابع):** هُوَ من سيتولَّى متابعة تَنْفِيذ البرنامج، والتَّأَكُّد من تَنْفِيذه وفْق المعيار المحدَّد(2).

1. الأمــيري، أحمــد البراء. "فن تَحْدِيد الأَهْدَاف وتَحْقِيقها"، شــبكة الألوكة الشرعيَّــة، 5 يونيو 2014م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 2 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/9Tw946
2. سليمان، محمود حنفي. التَّفْكِير المَخَاطِر، المكتبة الأكادِيمِيَّة، الطبعة الأولى، 2012م، ص30.

- **تَقْييم بيئَة العَمَل الخَارجيَّة:** تَخْتَصّ هَذِهِ المَرْحَلَة بدراسة الاتِّجَاهات الخَارجيَّة الرَّئيسَـــة لبيئة العَمَل والمُؤَثِّرة فِيهَا ســلبًا أو إيجابًا، سواءً الفَنِّيَّة أو السيَاسِيَّة، أو الاقْتِصاديَّة أو الاجْتماعِيَّة، وتَشْتَمِل أيضًا علَى رَصْد الاتِّجَاهات المُتَوَقَّعة الَّتِي قَد تُشَكِّل تهديدًا، وكَذَلِكَ الاتِّجَاهات الَّتِي يُمْكِن أن توفِّر فُرَصًا يَجِب استغلالها.
- **إجراء تَقْييم داخليّ لِلشَّرِكَة أو المُنَظَّمَة:** أيْ رَصْد الأَشْيَاء الَّتِي تتفوَّق الشَّرِكَة في تَنْفِيذها أو إنتاجها، والأَشْيَاء الَّتِي تقوم بإنتاجها دون المستوى، وأيضًا يَجِب رَصْد نِقَاط القُوَّة المُمَيَّزَة ونقاط الضَّعْف الواضحة.
- **تحديد الأَهْدَاف الفرعيَّة:** بعد انتهاء هَذِهِ التَّقْييمات يَتِمّ تَرْتِيب الأَهْدَاف بِحَسْبِ أولويّاتها؛ أيْ تقسيمها لأهداف قَصِيرَة الأَجَل وأهداف أخرَى طَوِيلَة الأَجَل.
- **تَحْلِيل القُوَى المُؤَثِّرة علَى كُلّ هدف من أهدافك:** أيْ: تَحْدِيد القُوَى الَّتِي تعمل لصالـــح أو ضدّ تَحْقِيق الأَهْدَاف، وتصنيفها جميعًا في قوائم وتقييمها بِحَسْـــبِ درجة الخطورة أو الجَدْوى.
- **وضع خُطَّة لكُلّ هدف من الأَهْدَاف:** بعد الكشف عن القُوَى المُؤَثِّرة سلبًا وإيجابًا علَى الأَهْدَاف، تُوضَع خُطط مصغَّرَة بحيث يكُون لكُلّ هدف مَجْمُوعَة أعمال يَجِب أن يقوم بِهَا الفَرِيق بما يُمْكِن أن يُقلِّل من تَأْثِير القُوَى السَّـــلْبِيَّة عَلَيْهَا، أو يزيد من فاعليَّة القُوَى الإيجابيَّة.
- **مراجعة الخُطَّة بِصِفَة دَوْرِيَّة:** التَّخْطِيط عمليَّة مُسْـــتَمِرَّة ولا تَتَوَقَّف عند مَرْحَلَة مُعَيَّنَة، كَمَا أنَّ الظُّرُوف الاقْتِصادِيَّة والاجْتماعِيَّة في تَغَيُّر مُسْتَمِرّ، ومن ثَمَّ البيئَة الَّتِي تُنَفَّذ فِيهَا الخُطَّة لَيْسَت مُستقرَّة، ولذلك يَجِب مراجعة تَنْفِيذ الخُطَّة، ومدَى جدواها، وتقدُّمها أو فَشَلها بصِفَة مُسْتَمِرَّة، غالبًا ما تَكُون كُلّ ثلاثة أشهر، وتكشف هَـــذِهِ المراجعات عن الأخطاء الَّتِي قَد يقع فِيهَا الفَرِيـــق أثناء التَّنْفِيذ أو وُجُود مســـاحة لوضع أَهْدَاف جَدِيدَة تحلّ محلّ الأَهْدَاف غير المُنَاسِبَة، كما قَد تكشف الحاجة إلَى خطط جَدِيدَة لبعض الأَهْدَاف الأُخْرَى.

بَقِيَ أن نشـــير إلَى أنَّ نِظَـــام متابعة التَّنْفِيذ يَجِب أن يشـــتمل علَى وقت للمُراجَعة، والالتِزَام بمُراجَعة الخُطَط الطويلة والمُتَوَسِّـــطَة ســـنويًّا لتَشْـــخِيص الانْحِراف قبل اسْتِفْحالِه. وسنتناول في المَبْحَث المقبل آليَّات مراقبة تَنْفِيذ الخُطَّة، ومتابعة إجراءات التَّشْغيل، وأَهَمِّيَّة ذلك في نَجَاح التَّخْطِيط وبلوغ أهدافه.

المَبْحَث السَّابِع

مراقبة تَنْفِيذ خُطَّة العَمَل

تنشأ المَشَاريع التِّجَاريَّة بالأَسَاس بِهَدَف الاسْتِثْمار في الوَقْت والمَال والمَوَارد البَشَريَّة والمَادِّيَّــة خِلال إطار زَمَنِيّ مُعَيَّن وفي موقع مُعَــيَّن، ولِذَلِكَ يمرّ المَشْرُوع بثلاث مَرَاحِل أَسَاسِــيَّة هي: التَّخْطِيط والتَّنْفِيذ والتَّقْيِيم، وبالنَّظَر لأنَّ المَشْرُوع يتَشَكَّل من خُطَط عَمَل مُتَعَدِّدَة؛ رَئِيسَــة وثانويَّة، فإنَّ الخُطَّة أيضًا تمرّ بمراحل الإعداد والتَّنْفِيذ والرَّقَابَة. تحدَّثنا في المباحث السَّابِقَة عن خُطُوَات الإعداد والعَوامِل الَّتِي تضمــن التَّنْفِيذ النَّاجح لها، وتَبَقَّــى الآن الحديث عن مراقبة الخُطَّة ذاتها، وهِيَ مَرْحَلَة لا تَقِلّ أَهَمِّيَّة عن الإعداد والتَّنْفِيذ؛ لأَنَّهَا تُساعِد في التحقُّق من مدَى جدوَى الخُطَّــة ذاتها، وتعطي الجِهَات المَانحة والمُنَفِّذِينَ وكافَّة المســتفيدين من المَشْرُوع ملاحظات مهمَّة حول تقدُّمها وفقًا للجدول الزمنيّ الموضوع لها، وتمُكِّن واضعيها من اسْتِخْدَام المَعْلُومَات المجمَّعَة في اتِّخَاذ القَرَارَات وتحسين الأَدَاء.

وتَتَمَثَّل أَهَمِّيَّة هَذِهِ البَيَانَات في تَحْدِيد ما إذا كَانَت المُدْخَلات في المَشْرُوع تُسْــتَخْدَم بشَــكْلٍ جَيِّد أم لا، وتَحْدِيد المُشْــكِلات الَّتِي تواجه الخُطَّة أو المَشْرُوع وإيجاد الحلول المُنَاسِــبَة لها، وتَقْيِيم مدَى التَّنْفِيذ الفَعَّال لجميع الأَنْشِــطَة بشَــكْلٍ صَحِيح مِن قِبَل الأَشْخَاص المُنَاسِبين وفي الوَقْت المُنَاسِب، وتَحْدِيد ما إذا كَانَت الطَّرِيقَة الَّتِي تَمَّ بِهَا التَّخْطِيط للمَشْرُوع هِيَ الطَّرِيقَة الأَنْسَب لتَحْقِيق الهَدَف وحلّ المُشْكِلَة المطروحة أم لا.

ويُمْكِن تَعْرِيف الرَّقَابَة بأنَّها عمليَّة مُنْتَظِمَة يَتَأَكَّد من خِلالها المُدِيرون من مدَى تَنْفِيذ الخُطَط، وتَحْقِيق الأَهْدَاف، وباسْــتِخْدَام طُرُق فَعَّالَة وذات كفاءة عالية، وهِيَ جُهْد مُنَظَّم لِتَحْدِيد مقاييــس للأداء لتَحْقِيق الأَهْدَاف المخطَّطَة(1)، ويعرِّفها البَعْض بأنَّها

1. Higgins, J. The management challenge: An introduction to management (1st ed.). Canada: Collier Macmillan, 1991. Higgins, J. The management challenge: An introduction to management (1st ed.). Canada: Collier Macmillan, 1991.

"تلك العَمَليَّة الَّتي تُحاوِل التَّأْكِيد علَى أنَّ النَّشَــاطات الفِعْلِيَّة تتلاءم مع النَّشَــاطات المرغوب فيها، أو الأَهْدَاف الَّتِي سبَق تحديدها"(1).

وَهُنَاكَ نَوْع آخر من الرَّقَابَة يَرْتَبِط أيضًا بالخُطَط التَّشْــغِيلِيَّة وهِيَ الرَّقَابَة الَّتِي يقوم بِهَا مديرو المستويات الإداريَّة الدُّنْيا؛ من خِلال إشرافهم علَى تَنْفِيذ الخُطَط التَّشْغِيلِيَّة، ومتابعة النَّتَائِج اليَوْمِيَّة للأنشــطة، واتِّخَاذ الإجْــرَاءَات الصَّحِيحة عند الطَّلَب، وإعداد الجداول، والموازنــات، والقواعد، ومُخْرَجَات مُحَدَّدَة عادةً مــا تَكُون مُخصَّصة للأفراد، وعادةً ما تقدِّم هَذِهِ الرَّقَابَة تغذية راجعة عَمَّا يجري في المُنْشَــأَة، علَى المدَى القريب، وتوضيحًا لما تَمَّ تَحْقِيقه بِالنِّسْبَة للأهداف القصيرة والطويلة الأَجَل، وتُعَدُّ هَذِهِ الرَّقَابَة الوسيلة الَّتِي من خِلالها يُمْكِن تَحْقِيق الأَهْدَاف والخُطَط بِالإِضَافَةِ إلَى وظائف الإِدَارَة الأُخْرَى.

ومن التَّعْرِيف السَّــابِق نستنتج أنَّ الرَّقَابَة تلعب دَوْرًا مُهِمًّا في مساعدة رُوَّاد الأَعْمَال والمديرين علَى تَجاوُز تَحَدِّيَات عدّة؛ هِي:

- **انحرافــات التَّنْفِيذ:** قَد يكُون واضعو الخُطَّــة مُبَالِغِينَ بَعْض الشَّيْء في تَقْدِير نتائجها سلبًا أو إيجابًا، أو قَد تحمل الخُطَّة ذاتها خطأ في التَّنَبُّؤَات والتَّقْدِيرات، وتتســبَّب هَذِهِ العَوامِل بعضها أو كلّها في حُدُوث انحرافات في التَّنْفِيذ عَمَّا هُوَ مَرْســوم أساسًا في أصل الخُطَّة، ولِذَلِكَ يُساعِد الرَّصْد علَى تلافي هَذِهِ المبالغات والتَّعَامُل المباشر مع المعطيات الوَاقِعِيَّة.
- **التَّغَلُّب علَى المُشْــكلات والمَصَاعَب في حالات عَدَم التَّأَكُّد:** الوَاقِع قَد لا يَتَماشَى بِالــضَّرُورَة مع الخُطَط المَوْضُوعِيَّة أو أَهْدَاف المُؤَسَّسَــة الَّتِي سَــيَتِمّ تَنْفِيذها وتَحْقِيقها مســتقبلًا؛ لأنَّ هُنَاكَ الكَثِير من العَوامِل البِيئِيَّة المُحِيطَة بعمل المُنَظَّمَة الَّتِي قَد تُحْدِث تغييرات مُسْــتَمِرَّة في أَنْشِــطَتها وخُططها، ومن هُنَا نشأت كلمة غُمُوض أو حالات عَــدَم التَّأَكُّد مثل: حالة الطَّلَب علَى المُنْتَج، ومدَى وفْرَة المادَّة

1. Aldag, R., & Stearns, T. Management (1st ed.). Cincinnati: South-Western Pub. Co, 1987.

الخَامّ، لكن من خِلال تَطْوِير نِظَام رقابيّ فَعَّال يُمَكِّن للإدارة متابعة أَنْشِطَتهَا بِاسْتِمْرَار، وسرعة الكشف عن الانحرافات وتصحيحها وتَجَنُّب تكرارها، وتَحْقِيق الأَهْدَاف المَوْضُوعَة.

- **كَشْف الأَشْيَاء غير المُنْتَظِمَة:** تَتَمَثَّل أهَمِّيَّة الرَّقَابَة في كشف الأَشْيَاء غير المُنْتَظِمَة أو العيوب غير المرغوب فيها في المُنْشَأَة، مثل: عيوب المُنْتَجَات، وارتفاع النَّفَقَات، وارتفاع مُعَدَّل دوران العَمَل، ونقص التَّنْسِيق بَيْن المعنيِّينَ بتَنْفِيذ الخُطَّة، وسوء فَهْمٍ مِن قِبَل العَامِلِينَ حول أَهْدَاف وغايات الخُطَّة. الأَمْر الَّذِي يسبِّب تضاربًا وارتباكًا في العَمَل وبين الفَرِيق، وبِذَلِكَ فإنَّ الكشف المُبَكِّر عن الأَشْيَاء غير العَادِيَّة في الغالب قَد يوفِّر للمُنْشَأَة الوَقْت والمَال والجهد ويحدُّ من المُشْكِلات أو المصاعب الصَّغِيرَة، الَّتِي قَد تصبح أَكْثَرَ تعقيدًا فيما بعد.
- **تحديد المَزِيد من الفُرَص أو التَّهْدِيدَات:** تُساهِم الرَّقَابَة علَى الخُطَّة في التَّرْكيز أو الإشارة إلَى المواقف أو العَمَلِيَّات الَّتِي تُؤَدَّى بِصُورَة جَيِّدَة وغير مُتَوَقَّعة، الَّتِي من شأنها أن تُنَبِّه وتُوَجِّه الإِدَارَة إلَى فُرَص مستقبليَّة أخرَى مُحْتَمَلَة، غير تِلْكَ الَّتِي تَمَّ الإشارة إِلَيْهَا أثناء الإعداد، ومن ثَمَّ العَمَل علَى استغلالها بِصُورَة مُثْلَى. وبالمثل قَد تكشف المراقبة عن تهديدات جَدِيدَة مُحْتَمَلَة ظهرت ملامحها أثناء التَّنْفِيذ نَتِيجَة تَغَيُّر بَعْض العَوامِل أو الظُّرُوف السُّوقِيَّة أو السِّيَاسيَّة أو الاقْتِصادِيَّة، وهنا يُساعِد الكشف المُبَكِّر عنها في تلافي حدوثها وتَجَنُّب المَزِيد من المشاكل خِلال سَيْر العَمَل.
- **إدارة المَواقِف الصَّعْبة:** مع مرور الوَقْت قَد ينمو ويتَّسع حَجْم المُنْشَأَة أو تَرْتَبِط بمَشَارِيع وعَمَلِيَّات كَبِيرَة ومُعَقَّدَة، ومن ثَمَّ لا بُدَّ من اسْتِخْدَام العَمَلِيَّة الرِّقَابيَّة لتَعْزِيز عَمَلِيَّة التَّنْسِيق بَيْن الخُطَط والمَشَارِيع الجاريَّة، وتَجَنُّب حُدُوث أيّ ارتباك في التَّنْفِيذ بما يستتبعه من هَدْر للوقت والجهد والمَوَارِد المَادِّيَّة.
- كذلك تفيد الرَّقَابَة في المَشَارِيع الَّتِي قَد تَكُون ذات نِطَاق إقليميّ أو دوليّ؛ لأنَّ العَمَل في ظِلِّ القواعد الإقليميَّة والدَّوْلِيَّة غالبًا ما يحمل معه مزيدًا من الإِجْرَاءَات

المعقَّدَة وصعوبات جمَّة تواجهها الإِدَارَة مِمَّا يدعو إلَى ضرورة وُجُود نِظَام رِقابيّ مُمَيَّز يُدِير الأَزَمَات والتَّحَدِّيَات الصَّعْبَة بحِكْمَةٍ وفاعليَّة.

- **تَجاوُز مركزية السُّــلْطَة:** وُجُود نِظَام رِقَابيّ جَيِّد يعزِّز ويُشــجِّع المديرين علَى اتِّخَاذ قرارات بتَفْويض السُّــلُطَات للمســتويات الإداريَّة الدُّنيا، وهَذَا يَعْنِي أنَّ الرَّقَابَة تُسَاعِد الإِدَارَة في تَجاوُز المُحَدِّدَات والقُدُرَات الإِنْسَانيَّة، كَمَا أنَّها تُساعِد في عمليَّــة التَّنْظِيم من خِلال الحُصُول علَى المَصَــادِر المَادِّيَّة والبَشَرِيَّة الكُفْء، وتوجيهها نَحْو تَحَمُّل المَسْؤُوليَّة وتَحْقِيق الهَدَف.
- **ملاحظة الظُّــرُوف الخَارِجيَّة:** قَد تَكُون الخُطَّة ســليمة، ومُحْكَمَة من جَمِيع النَّواحي، كَمَا أنَّ عمليَّة التَّنْفِيذ قَد تمَّت طبقًا لما هُوَ مرسوم في الخُطَّة وبأداء جَيِّد، ورغم ذَلِكَ يُوجَد انحراف عن المخطَّط، وهنا قَد يكُون السَّــبَب ظُرُوف خَارِجيَّة طارئــة، مثل الظُّرُوف الطَبِيعيَّة المُفَاجِئَة، وهنا تظهر أَهَمِّيَّة الخُطَّة البديلة لِتَحِلّ مَحَلَّها لتَجَنُّب وقوع أيٍّ إرباك في العَمَل، ويُؤَثِّر بالتَّالِي علَى نَشَاط المُؤَسَّسَة؛ مِمَّا يصيب المنتفعين بالضَّرَر.

وتَشْتَمِل مراقبة الخُطَّة علَى مَجْمُوعَة من الخُطُوَات وهي:

- **تَصْمِيم جدول** بكافَّة التَّفاصِيل المُرْتَبِطَة بالأَنْشِــطَة الَّتِي تَشْتَمِل عَلَيْهَا (ما يَجِب عمله، ومتى، وكيف، وأين).
- **تحديد المسؤوليَّات** والأدوار المَطْلُوبَة من كُلّ فرد في الفَرِيق بوضوحٍ تامٍّ.
- **تحديــد مُؤَشِّرَات الرَّصْد والرَّقَابَة**، وهِيَ عَلامَات كَمِّيَّة ونوعيَّة (مَعايير) يُمْكِن اسْــتِخْدَامُهَا لدراسَــة مدَى التَّقدُّم في تَنْفِيذ الخُطَّة وتَقْيِيم الأَدَاء ومدَى إنجاز أَنْشِطَتهَا وأهدافها؛ بِحَيْثُ تُوضِّح مدَى تَحْقِيق أَهْدَاف كُلِّ نشاط.

ويتعــيَّن علَى المُنَفِّذين والمُخَطِّطِينَ الاتِّفَاق منذ البدَايَة علَى هَذِهِ المُؤَشِّرَات، وأن تَكُــون صريحةً وذات صِلة بمجال العَمَل، ويُمْكِن التَّحقُّق مِنْهَا بِشَــكْلٍ موضوعيّ.

وتنقسم مُؤَشِّرَات الرَّصْد لأربعة أَنْوَاع، وهي:

- **مُؤَشِّرَات المُدْخلات:** وتَصِف ما يجري في المَشْرُوع (علَى سَبِيل المثال: عدد مَوَادّ البناء الَّتِي جُلِبَت في موقعٍ ما لبناء مدرسة في إحدَى المَنَاطِق، ومقدار الأَمْوَال المُنْفَقَة عليه).
- **مُؤَشِّرَات المُخْرَجَات:** وتصِف نَشَاط المَشْرُوع ونتائجه المُتَوَقَّعة (مثل: عدد الفصول الدِّرَاسيَّة المبنيَّة).
- **مُؤَشِّرَات النَّتَائِج:** وتَصِف النَّتَائِج الَّتِي تتَحقَّق من مُخْرَجَات النَّشَاط (علَى سَبِيل المثال: عدد التلاميذ المُلْتَحِقِينَ في كُلّ فصلٍ دراسيّ وفي المَدْرَسَة كَكُلّ).
- **مُؤَشِّرَات التَّأْثِير:** وتَقِيس مدَى التَّأْثِير الَّذِي يُحْدِثه المَشْرُوع في ظُرُوف المُجْتَمَع (علَى سَبِيل المثال: انْخِفَاض الأُمِّيَّة في المُجْتَمَع).

وبعد الاتِّفَاق علَى مُؤَشِّرَات الرَّصْد تُحَدَّد كَيْفِيَّة جَمْع البَيَانَات عن المُؤَشِّرَات المَوْضُوعَة، واخْتِيَار المسؤول عن جمع هَذِهِ البَيَانَات ومستخدميها، ومن لَهُم حَقّ اتِّخَاذ القَرَارَات المُخْتَلِفَة، وأخيرًا تَصْمِيم نِظَام لجمع وتَحْلِيل التَّقَارِير، بِحَيْثُ يُوضَع جدول للتَّنْفِيذ النِّهَائِيّ يُسَاعِد في تنسيق البَيَانَات والمَعْلُومَات بِسُهُولَةٍ وانتقالها من الطاقم المنفِّذ إلَى المسؤولين، وأيضًا الاتِّجَاه العَكْسِيّ، أيْ: التَّغْذِيَّة المُرْتَدَّة إلَى المنفِّذين لتَطْوِير أدائهم.

ويُمَثِّل هَذَا الجَدْول الصُّورَة الإِجْمَاليَّة لعمليَّة التَّخْطِيط. وهُنَاكَ أشكال مُخْتَلِفَة لِهَذَا الجَدْول، إلَّا أنَّ أَكْثَرها شيوعًا هُوَ الشَّكْل التقليديّ الَّذِي يحتوي علَى أعمدة رَئِيسَة تعبِّر عن (النَّشَاط الرَّئِيس، الأَنْشِطَة الفرعيَّة، مُدَّة التَّنْفِيذ، تاريخ التَّنْفِيذ، المَكَان، المسؤول عن التَّنْفِيذ، مُدَّة التَّنْفِيذ موزَّعة علَى الأيام والشهور والسَّنَوَات بِشَكْلٍ بَيَانِيّ)، وفضَّل البَعْض وضْع عَنَاصِر أخرى، مثل المسؤول عن المتابعة. وهُنَاكَ اتِّجَاه آخر يُفَضِّل مَصْفُوفَة المتابعة عن جداول التَّنْفِيذ، وتحتوي هَذِهِ المَصْفُوفَة علَى مَجْمُوعَة عناصر، مثل: (النَّشَاط، مُؤَشِّرَات التَحْقِيق، مَصَادِر البَيَانَات، المسؤول عن المتابعة، طُرُق جَمْع البَيَانَات، مستخدم البَيَانَات، ملاحظات أثناء التَّنْفِيذ، القَرَارَات).

نخلُـــص إذن من هَـــذَا الفَصْل أنَّه يَنْبَغِـــي لرَائِد الأَعْمَال ألَّا ينظـــر لخُطَّة العَمَل بِاعْتِبَارِهَا قَيْدًا مُلْزِمًا أو إكْراهًا عَمَلِيًّا، ولَكِنْ بِاعْتِبَارِهَا فُرْصَة للتَّفكير بعُمْق في كُلِّيَّات وخُصُوصيَّـــات المَشْرُوع الخَاصّ به، للتَّمَكُّن من أبعاده، وإدراك نِقَاط القُوَّة والضَّعْف المُحْتَمَلَة، والقُوَى الَّتِي يُحتاج إلَى الاســـتناد عَلَيْهَا والاسْـــتِفَادَة منها، لإنتاج مَشْرُوع متماسك وذي جدوَى رِبْحِيَّة ومعنويَّة.

فالخُطَّة التَّشْـــغِيلِيَّة هِيَ تَجْسِـــيدٌ للقدرة علَى التَّعَرُّف علَى الأوجه العَمَلِيَّة للمَشْرُوع وضبط الأولويَّات، ومن ثَمَّ إمكانيَّة تحويلها إلَى هَيْكَلَة جَيِّدَة وبِنْيَة متماسكة المنطلقات والنَّتَائِج، بصِفَةٍ مُتَنَاسِـــقَة ومُنْسَجِمَة، وفي آجالٍ تَنْفِيذٍ واقعيَّة. والأهَمّ هنا هُوَ الوَعْي وفَهْم نِقَاط التَّرَابُط والاسْـــتِقلال الدَّاخلَيْن بَيْن مُخْتَلَف العَنَاصِر الرَّئِيسَـــة (إنتاج، تَسْـــوِيق، اسْتِثْمَار، مَوَارِد بَشَرِيَّة وتِقْنِيَّة) للمَشْرُوع المراد تَنْفيذه، مع التَّحَلِّي بضوابط الصَّرامة، والمنطق، والتَّمَكُّن من العُمْق أَكْثَر من الشَّـــكْل، الَّذِي يجعل اخْتِيَارات رَائِد الأَعْمَال مُبَرَّرَة ومَوْضُوعِيَّة.

الفَصْل التَّاسِع

فريق العَمَل: الإِدَارَة والمُحَاسَبَة

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة**
  - "تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة".. المَفْهُوم والأَهَمِّيَّة
  - مَراحِل تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة
  - مشاكل تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة
  - مُعَوِّقَات التَّخْطِيط للمَوَارِد البَشَرِيَّة
- **المَبْحَث الثَّاني: استقطاب العَامِلِينَ في المَشَارِيع**
- **المَبْحَث الثَّالِث: النِّظَام المُحَاسَبِيّ.. الخَصَائِص والمُقَوِّمَات**
  - مراحل بناء النِّظَام المُحَاسَبِيّ
- **المَبْحَث الرَّابِع: النِّظَام المُحَاسَبِيّ الإِلِكْتِرُونِيّ**
  - مَخَاطِر النِّظَام المُحَاسَبِيّ الإِلِكْتِرُونِيّ

الفَصْل التَّاسِع

فريق العَمَل: الإِدَارَة والمُحَاسَبَة

مُقَدِّمَة

تتنوَّع تَصْنِيفَات مُنْشَــآت الأَعْمَال طِبْقًا للحَجْم أو طَبِيعَة النَّشَاط أو الهَدَف، فقد تُصَنَّف المُنَظَّمَات من حَيْثُ الحَجْم إلَى مُنْشَــآت صَغِيرَة أو مُتَوَسِّطَة أو كبيرة، ومن حَيْثُ طَبِيعَة النَّشَــاط الَّتِي يشترك الأَفْرَاد في أدائها لتَحْقِيق هدفهم فتُصنَّف إلَى مُنْشَآت صِناعِيَّة أو تِجَارِيَّة أو اسْتِخْراجِيَّة (زِرَاعةٌ أو تَعْدِينٌ) أو خِدْمِيَّة كالبنوك أو مُنْشَآت التَّأمين أو المستشفيات... إلخ.

أمَّا من حَيْثُ الهَدَف الَّذِي تسعَى لتَحْقِيقه المُنْشَأَة فَهُنَاكَ مُنْشَآت هادفة للرِّبْح وأخرَى غير هادفة للرِّبْح كالمُنْشَآت الحُكُومِيَّة أو الخَيْرِيَّة. ومهما كَانَ شكل المُنَظَّمَة فإنَّ الإِدَارَة هِيَ الأداة الَّتِي تَتَحَكَّم في تَشْغِيل أيّ من هَذِهِ الأَنْوَاع بالطَّرِيقَة الَّتِي تُمَكِّنها من تَحْقِيق الأَهْـــدَاف المَرْجُوَّة بنجاح، من خِلال اتِّخَاذ القَرَارَات الَّتِي تُمكِّن من القيام بالعَمَلِيَّة الإداريَّـــة لوَظَائِف المُنَظَّمَة بكفاءة، وهَذِهِ القَـــرَارَات تَتَعَلَّق بتَخْطِيط وتَنْظِيم وتَوْجِيه ورقابة أَنْشِطَة الإِنْتَاج والتَّسْوِيق والتَّمْوِيل والمَوَارِد البَشَرِيَّة وغيرها من الأَنْشِطَة الَّتِي لا غِنَى عَنْهَا لأيّ مُنَظَّمَة.

لذلك لَيْسَ من السَّـــهْل اخْتِزال مَهَامّ إِدَارَة المَشَارِيع الرِّيَادِيَّة ضِمْن وضْعِيَّة مُخْتَصَرَة وشاملة: "إدارة الأَعْمَال"، فَفِي الوَاقِع، تَتَضَمَّن هَذِهِ العَمَلِيَّة مَجْمُوعَة عَنَاصِر مُتَنَوِّعَة ومتداخلة. وبصِفَة عَامَّة، لا تَخْتَلِف أساسِـــيَّات العَمَلِيَّـــة الإداريَّة في كافَّة مُنَظَّمَات الأَعْمَال، لكن هَذَا لا يَمْنَع من انْعِكَاس طَبِيعَة أو حَجْم أو هدف المُنَظَّمَة علَى أَسَالِيب وأَدَوَات إدارتها، لِذَلِكَ يَتَطَلَّب تَحْدِيد هَذِهِ الانْعِكَاســـات أوَّلًا تَحْلِيل السِّـــمَات المُمَيَّزَة لكُلّ نَوْعٍ منها.

وفي هَذَا الفَصْل، ســنُلْقِي الضَّوْء علَى أهَمّ رَكَائِــز إدَارَة الأَعْمَال، الَّتِي تتَلَخَّص في التَّخْطِيــط الجَيِّد للقُوَى البَشَرِيَّة، والأُسُــس الوَاجِب اتِّبَاعُهــا لاخْتِيَار هَذِهِ القُوَى، وتَطْوِيرهــا خِلال فَتْرَة التَّخْطِيط، ســواءً كَانَت خُطَّة قَصِيرة أو مُتَوَسِّــطَة المَدَى أو حتَّــى طَوِيلَة المَدَى، بما يَهْدِف لضَبْط وتَنْظِيم المُوَازَنَة الوظيفيَّة للمُؤَسَّسَــة، وتَحْدِيد احْتِيَاجَاتهــا للفَتْرَة المُقْبِلَة، كَمَا يَتَطَرَّق الفَصْل للتَّدْبير المُحَاسَــبِيّ؛ فيُحَلِّل بالتَّفْصِيلِ النِّظَام المُحَاسَبِيّ للمَشْرُوعِ الرِّيَادِيّ، وأَهَمِّيَّته وفَوَائِده ومُقَوِّمَاته، وضَرُورَات تَقْدِيم بَيَانَات مَالِيَّة وتَقَارِير دوريَّة عن الأَدَاء بغَرَض متابعة نَشَــاط المُنَظَّمَة والمساعدة في اتِّخَاذ القَرَارَات.

كما يَتَنَاوَلُ الفَصْلُ النِّظَامَ المُحَاسَــبِيّ الإلِكْتِرُونِيّ، وهُوَ نِظَام مؤدَّاه تَطْوِير وتَيْسِــير العَمَلِيَّات المُحَاسَــبِيَّة وتَوْثِيقها بِشَكْلٍ أَكْثَر دِقَّة، وهو يَتَمَيَّز بالسُّرْعَة والمَنْهَجِيَّة الدَّقِيقَة للقَوَاعِد المُحَاسَبِيَّة المُعْتَمَدَة والمُتَطَوِّرَة، ومُكَوِّنَات هَذَا النِّظَام وأبرز سِمَاته الَّتِي يَتَمَيَّز بِهَا عن النِّظَام المُحَاسَبِيّ التَّقْلِيدِيّ، وكَذَلِكَ المَخَاطِر المُقْتَرِنَة بالاعْتِماد علَى تِكْنُولُوجْيَا المَعْلُومَات في المُعَالَجَة المُحَاسَبِيَّة.

المَبْحَث الأَوَّل

تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة

تُلْقِي قُوَّة التَّنْظِيم وتمَاسُكه وفاعليَّتُه بظِلالِها الإيجَابيَّة علَى عَمَليَّة إدَارَة الأَعْمَال بطَرِيقَة مُثْلَى، كمَا أنَّ قُوَّة التَّنْظِيم مُحَدَّدة لا غِنَى عنه لكُلّ مُنْشَأَة أو مُؤَسَّسَة أو مُنَظَّمَة نَشِيطَة تَسْعَى للنَّجَاح والرِّيَادَة في مَجَالات عَدِيدَة ومُخْتَلِفَة؛ الأَمْر الَّذِي يَعْنِي أنَّ الاسْتِغْرَاق في بِناء هَيْكَل تَنْظِيمِيّ قَوِيّ ومُتَماسِك هُوَ الضَّمَانة الحَقِيقيَّة لتَدَفُّق العَمَل بانْسِيَابيَّة وفاعِليَّة في أيّ مَشْرُوع رِيَادِيّ، صَغِيراً كَانَ أم كَبِيراً.

وعليه فإنَّ عَمَليَّة بناء تَنْظِيم إدَارِيّ مُتَماسِك للمَشْرُوع تَسْتَلْزِم بَذْل جُهُود مُتَشَابِكَة بَعْضها يَعْتَمِد علَى الجِهَات الإدارِيَّة التَّنْظِيميَّة أو المالكة، وبعضها الآخر يَعْتَمِد علَى عُمَّال المُؤَسَّسَة أو المُنْشَأَة والمرافق المُرْتَبِطَة بها في شتَّى مجالات تَدَخُّلاتها، وذَلِك باعْتِبَارِهم -أيْ العُمَّال- الأداة التَّشْغِيلِيَّة والإِنْتَاجِيَّة المحرِّكة للعَمَلِ، ومَصْدَر الفِكْر والتطوُّر، والقادرة علَى تَوْظِيف وتَشْغِيل المَوَارِد المُتَاحَة لِلشَّرِكَة بكفاءة وفعاليَّة، وهِيَ أمورٌ لا بُدَّ من التَّوافُق عَلَيْهَا في مَرْحَلَة التَّخْطِيط لبناء الهَيْكَل الإدَارِيّ للمُؤَسَّسَة بِحَسْبِ طَبِيعَة الأَهْدَاف والمُخْرَجَات الإِنْتَاجِيَّة أو الخِدْمِيَّة.

وللتَّدْليل علَى فَاعِلِيَّة التَّنْظِيم ونَجَاعَةِ الهَيْكَلَة في مُؤَسَّسَة أو شَرِكَة ما، يُمْكِن إجْرَاء مُقَارَنَة مع هَيْئَة رِياضيَّة كَبِيرَة وناجِحَة، تَسْتَخْدِم كُلّ مُكَوِّنَاتها لِإِعْطاء أَفْضَل النَّتَائج وتَحْقِيق الأَلْقَاب والبُطُولات في نِهَايَة المَطاف مع أخرَى مُتَضَارِبَة الاخْتِصَاصَات وفَقِيرَة في بِنائها الإدَارِيّ تَنْتَقِل من إخْفَاقٍ إلَى إخْفَاق ومن فَشَل إلَى آخر. لِهَذَا يَجِب مُلاءَمَة العَمَل والأَهْدَاف مع الهَيْكَل الخَاصّ للمَشْرُوع، وتَحْفِيز المُوَظَّفِينَ والأُطُر الفَنِّيَّة المكمِّلة لتَحْسِين الأَدَاء بِاسْتِمْرَار، بطَرِيقَة متَّسِقَة ومتناغمة.

للإِدَارَةِ إذن دَوْر أَسَــاسِيّ في إِنْجَاح المَشَارِيع، ومن مَهَامّها تَكْوين فَرِيق العَمَل الإِدَارِيّ والعَمَالَة اللَّذَيْنِ يُعَدَّان مُحَدِّدًا حاسِمًا من مُحَدِّدَات التَّمَيُّز؛ فالقِسْم الإِدَارِيّ أو الفَنِّيّ في المُنْشَــأَة الصَّغِيرَة، يَتَكَوَّن من فَرِيق عمل يرأسه المالك الَّذي يُدِير المُؤَسَّسَة بنفسه أو يُوَكِّل مَــن يَنُوبُ عنه في جزءٍ من مَهَامِّه، وكلا الجَانِبَيْنِ؛ الإِدَارِيّ والفنيّ، يَتَطَلَّبَان تَوافُر عَدَد من المَهَارَات القِيادِيَّة اللَّازِمَة لإدارة العَامِلِينَ في المُنْشَأَة، وتَطْوِير وتَحْفِيز فِرَق العَمَل.
وفي أي مُؤَسَّسَــة لا بُدَّ من تَوافُر عَدَدٍ مُحَدَّد من القُوَّة العَامِلَة، بِحَسْــبِ نَشَاط عمل المُؤَسَّسَة، يعملون بنظام فَرِيق العَمَل الواحد بما يضمن أداءً إيجابيًّا فاعِلًا في المُؤَسَّسَة؛ حَيْثُ يَتِمّ اخْتِيَار الفَرِيق وفْقًا لتَخَصُّصاتهم ومَعَايِير المَنَاصِب أو الوَظَائِف الشَّــاغِرَة دَاخِل المُؤَسَّسَــة، وتُوَكَّل هَذِهِ المُهِمَّة للجانب الإِدَارِيّ كَمَا هــو في الهَيْكَل التَّنْظِيمِيّ والإِدَارِيّ للعَمَل باعْتِبَارِه مُكَوِّنًا رئيسًــا في بِنْيَة المُؤَسَّسَة، وخُطْوَة لازِمَة لبناء الأقسام والإدارات المُخْتَلِفَة للمُؤَسَّسَة وتَحْدِيد مسؤوليَّات كُلّ قسم.

ويُمْكِن القول: إنَّ مُدِير المُؤَسَّسَة أو مَن يقود فَرِيق العَمَل يُمَثِّل المِحْوَر الرَّئِيس في إِدَارَة فَرِيق العَمَل؛ من خِلال الاخْتِيَار الجَيِّد وحُسْــنِ التَّوْجِيه واستمرار الإشراف والمتابعة، وهُوَ ما يُمكن إدماجه ضِمْن عَمَلِيَّة التَّخْطِيط للمَوَارِد البَشَرِيَّة.

"تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة".. المَفْهُوم والأَهَمِّيَّة

التَّخْطِيط بالمعنَى العَامّ هُوَ صُورَة مســتقبليَّة لوضعِ ما يَتِمّ من خِلاله اتِّخَاذ جملة من القَرَارَات المُثْلَى لبناء نمط الصُّورَة المُسْتَقْبَلِيَّة المَطْلُوب تَحْقِيقها كنتيجة، ونجاح عَمَلِيَّة التَّخْطِيط تَعْتَمِد علَى السِّيَاسَات المُعَدَّة والإِجْرَاءَات المُتَعَلِّقَة بالوُصُول إلَى الهَدَف بأقلّ التَّكاليف المُمْكِنَة والجهد الممكن.
من ذَلِكَ يُمْكِن اعتبار تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة "محاولة إداريَّة اســتشرافيَّة لِتَحْدِيد احْتِيَاجَات المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع من القُوَى العَامِلَة خِلال فَتْرَة زَمَنِيَّة مُعَيَّنَة، وهِيَ الفَتْرَة الَّتِي يُغَطِّيها التَّخْطِيط، وهِيَ ســنة واحدة في العادة. وباختصار فإنَّ تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة يَعْنِي أساسًــا تَحْدِيد أَعْداد وأَنْشِــطَة ومَهَارَات العَمَالَة المَطْلُوبَة خِلال فَتْرَة الخُطَّة، ووَضْع أَهْدَاف مُحَدَّدَة لها والعَمَل علَى تَحْقِيقها".

وقد عَرَّف كثيرون تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة علَى أنَّه: "تلك العَمَلِيَّة الَّتِي تَسْعَى المُنَظَّمَة من خِلالها إلَى الحُصُول، وفي الوَقْت المُنَاسِب، علَى احْتِيَاجَاتها من العَامِلِينَ المُؤَهَّلِينَ والقادريـــن علَى تَنْفِيذ المَهَامّ الموكَلَة إليهم لتَحْقِيق أَهْدَاف المُنَظَّمَة(1)، أي: إنَّه تَقْدِير الاحْتِيَاجَات المُسْــتَقْبَلِيَّة من القُوَى العَامِلَة، من حَيْثُ العدَد والمَهَارَات، لكُلّ مُنَظَّمَة أو قِطَاع علَى حِدَة، كُلٌّ حَسْبَ تَخَصُّصِه، في فتره زَمَنِيَّة مُعَيَّنَة.

كما يُمْكِن اعتبار تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة "وسيلة لِضَمَانِ الحُصُول علَى المَوَارِد البَشَرِيَّة المَطْلُوبَة، وجُهْد حَيْث يُواجِه المُؤَسَّسَات ويَتَنَاوَل التَّنَبُّؤ بمُسْتَقبل الاحْتِيَاجَات العُمَّالِيَّة والمُحِيطَة الَّتِي تواجه عمل ونشاط جهاز المَوَارِد البَشَرِيَّة بأقلّ تَكْلِفَة ممكنة وبالاعْتِماد علَى شتَّى طرق الرَّقَابَة والتَّقْيِيم المتوافرة"(2).

ويُعبِّر التَّخْطِيط عن قُوَّة العَمَل المُسْــتَهْدَفة للمستقبل من خِلال وضع أُسُس لاخْتِيَار هَذِهِ القُوَى، وتَطْوِيرها خِلال فَتْرَة التَّخْطِيط، ســواءً كَانَت خُطَّة قَصِيرَة أو مُتَوَسِّطَة المدَى أو حتَّى طَوِيلَة المدى، مع الأخذ في الاعْتِبَار خِدْمَة العُنْصُر البَشَرِيّ في المُسْتَقْبَل، وتَعْيِين الاخْتِصَاصِيّ المَطْلُوب، بما يتناســب مع المَهَامّ المُسْتَقْبَلِيَّة المُحَدَّدَة خِلال زمنٍ محدَّد. وتَتَّسِم هَذِهِ العَمَلِيَّة بأنَّها مَجْمُوعَة من الإِجْرَاءَات الَّتِي تهدف لضَبْط وتَنْظِيم المُوَازَنَة الوظيفيَّة للمُؤَسَّسَة، وتَحْدِيد احْتِيَاجَاتها من المَوَارِد البَشَرِيَّة للفَتْرَة المقبلة.

ومن التَّعْرِيفات السَّــابِقَة للتَّخْطِيط للمَوَارِد البَشَرِيَّة، يُمْكِن اســتنباط أهَمِّيَّته للمُنَظَّمَة من حيث:

- خَفْــض التَّكاليف المُرْتَبِطَــة بعناصرها البَشَرِيَّة من خِــلال التَّنَبُّؤ الدَّقِيق بالاحْتِيَاجَات المُسْتَقْبَلِيَّة لكُلّ وظيفة من وظائف المُنَظَّمَة.

1. السبيعي، نهاد عمر. "تنمية المَوَارِد، تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة"، كنانة أونلاين، 13 يونيو 2011م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 2 يوليو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/DCLWU6
2. بلوط، حســن. إدَارَة المَوَارِد البَشَرِيَّة من منظور اســتراتيجيّ، دار النَّهْضَة العربيَّة، ط1، بيروت، 2002م، ص 123.

- توفير المُدْخَلات المَطْلُوبَة مثل (المَهَارَات، والقابليَّة للعَمَلِ والإنجاز، والخَصَائِص) في الوَقْت المُنَاسِب.
- نجاح بَرَامِج التَّخْطِيط وتَطْوِير المَسَــار المِهْنيّ للمُوَظَّفين، وتَحْدِيد مســتقبلهم وظيفيًّا بما يَتَضَمَّن أَنْشِطَة التَّدْريب والنَّقْل والتَّرْفيه.
- المُوَازَنَــة بَيْن أداء المَوَارِد البَشَرِيَّة وأهداف المُنَظَّمَــة؛ بِحَيْثُ تُحَقِّق هَذِهِ المُوَازَنَة كفاءة الأَدَاء الفَرْديّ والتَّنْظِيميّ دَاخِل المُؤَسَّسَة.
- التَّخْطِيط الجَيِّد للمَوَارِد البَشَرِيَّة هُوَ اللَّبِنَة الأولَى لِنَجَاحِ خُطَط وسياسات المَوَارِد البَشَرِيَّة الأُخْرَى، مثل: الاخْتِيَار المثاليّ للكَفَاءَات بِصُورَةٍ تَنْسَــجِم مع احْتِيَاجَات ومُتَطَلَّبَات المُنَظَّمَة وسَياسَات التَّدْريب والترْقِيَة والتَّحْفيز المُسْتَقْبَلِيَّة، وتَحْلِيل قُوَّة العَمَل المُتَاحَة، وكَشْف أَسْباب مُغادَرَة الوَظِيفَة أو البقاء فِيهَا ومدَى رضا المُوَظَّفين عن العَمَل والمُنَظَّمَة بِشَكْلٍ عامّ.
- تَجَنُّب حُدُوث مُتَغَيِّرَات مُفاجِئَة في مُعَدَّلات الإِنْتَاج ومَراحِل تَنْفِيذ المَشْرُوع.
- العَمَل علَى التخلُّص من الفَائِض وسَدّ العَجْز في المَوَارِد البَشَرِيَّة.
- تَحْدِيد التَّكْلفة القِيَاسِيَّة الَّتِي تَتَطَلَّبها عَمَلِيَّات الإنْجَاز التَّقْدِيرِيَّة لأيِّ عمل.
- تَقْدِير إمْكَانيَّات الشَّرِكَة أو المُنَظَّمَة بِحَسْب تَغَيُّرات الظُّرُوف الدَّاخِلِيَّة أو الخَارِجِيَّة.
- المســاعدة علَى التخلُّص من البَطَالَة المُقَنَّعَة؛ حَيْثُ تُوضِّح كَمِّيَّة العَمَالَة الفَائِضَة عن حاجة المُنَظَّمَة، الَّتِي يُمْكِن إِنْجاز العَمَل بدونها.
- بَحْث سُوق العَمَل وتَوْجِيه المُؤَسَّسَات وفْق حاجات المُنَظَّمَة المُسْتَقْبَلِيَّة.
- المُسَاهمَة في تَقْنِين المَوَارد واسْتِغْلالها بِشَكْلٍ يَتَناسَب مع وارِدَات المُنَظَّمَة وقُدُرَاتها المَالِيَّة.
- تَحْدِيد فُرَص العَمَل الشَّاغِرة ومُسْتَوَى الخِبْرَات والمَهَارَات المَطْلُوبَة لشغلها.

ولذلك هُنَاكَ مَرْحَلَة مُتَقَدِّمَة من التَّخْطِيط تُعرف بـ"التَّخْطِيط الاسْتراتِيجِيّ للمَوَارِد البَشَرِيَّــة"، ويُقصَد به كافَّة الإِجْرَاءَات الَّتِي تَضْمَــن للمُنَظَّمَة الحُصُول علَى العدد والنَّوْعيَّة المُنَاسِبَة من العَنَاصِر البَشَرِيَّة وفي أماكن العَمَل المُنَاسِبَة والأوقات الصحيحة، ويَرْتَبِط هَذَا النَّوْع من التَّخْطِيط الاسْتراتِيجِيّ مباشرة بالاسْتراتِيجِيَّة العَامَّة للمُنَظَّمَة بِهَدَف تأمين القُوَى العَامِلَة الضَّرُورِيَّة لتَنْفِيذ اسْتراتِيجِيَّة المُنَظَّمَة.

من هُنَا تُوجَـــد عَلاقَة وثِيقَة بَيْنَ الخُطَّة الاسْـــتراتيجيَّة للمُنَظَّمَة وبين خُطَّة المَوَارِد البَشَرِيَّـــة تَتَمَثَّل في أنَّ الأُولَى تُعِدُّها الإِدَارَةُ العُلْيَا وإدارة المَوَارِد البَشَرِيَّة، أمَّا الثَّانية فتَخْتَصُّ بمفردها بإعداد الخُطَّة الثَّانية.

إذن فالتَّخْطِيط للمَوَارِد البَشَرِيَّة جزءٌ من عِلْم المَوَارِد البَشَرِيَّة ذو أهَمِّيَّة نفعيَّة، فكُلَّمَا كَانَت مَوَارده مبنيَّة علَى أسسها الصَّحِيحة ازدادت أهَمِّيَّته أَكْثَر فأَكْثَر، والعكس صحيح. كَمَا أنَّه يتأثَّر بالعَدِيد من المُتَغَيِّرَات التَّنْظِيمِيَّة والتِّكْنُولُوجيَّة، فعلَى سَـــبِيل المثال تَوسُّع نَشَـــاط المُنَظَّمَة وتعدُّد المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها ترفع من الحاجة للمَوَارِد البَشَرِيَّة والتَّخْطِيط الدَّقِيق لها، وتُؤَثِّر التِّكْنُولُوجْيَا أيضًا تَأْثِيرات مُتَبايِنَة علَى التَّخْطِيط للمَوَارِد البَشَرِيَّة؛ حَيْثُ تَتَعَقَّد الخُطَط المستخدَمَة وتتفرَّع عند الاسْتِعَانَة بالتِّكْنُولُوجْيَا غير المباشرة؛ لأَنَّهَـــا تزيد من الحاجة للمَوَارِد البَشَرِيَّة المُدَرَّبَة، لِذَلِكَ تســـعَى كافَّة المُنَظَّمَات للتَّخْطِيط رَغْم الصُّعُوبَات الخَاصَّة بالتَّنَبُّؤَات في ظِلّ بِيئَة غير مستقرَّة.

مَراحِل تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة

في أيِّ مَشْرُوع ناشِـــئ أو فِكْرَة رياديَّة، هُنَاكَ مَرَاحِل تَخْطِيط أَسَاسِـــيَّة فيما يَتَعَلَّق بالمَوَارِد البَشَرِيَّة، تُساعِد في تَحْدِيد الخُطُوَات الأَوَّلِيَّة وتقييمها، ثُمَّ بعد ذَلِكَ الخُطُوَات العَمَلِيَّة في الوَاقِع لِضَمَان المُطَابَقَة بينهما وبلوغ أَهْدَاف المَشْرُوع، لا سِيَّمَا فيما يَتَعَلَّق بهذا المستوى، ويُمْكِننا أن نُقَسِّم هَذِهِ المَرَاحِل علَى النَّحْو التَّالي:

أَوَّلًا: مَرْحَلَة التَّنَبُّؤ بالطَّلَب علَى المَوَارِد البَشَرِيَّة:

وهي من أبرز مَرَاحِل التَّخْطِيط للعناصر البَشَرِيَّة؛ لأَنَّهَا تشمل تَقْدِير النَّشَاط المُتَوَقَّع عمله في المُنَظَّمَة خِلال فَتْرَة الخُطَّة، من خِلال تَحْدِيد كم الأَفْرَاد المَطْلُوبين ومَعْرِفَة نوعيَّة العَمَل، وتَعْتَمِد عَمَلِيَّة تَحْدِيد الاحْتِيَاجَات علَى بَعْض الأَسَالِيب؛ النَّوْعِيَّة والكَمِّيَّة:

- **الأُولَى (النَّوْعِيَّة)** فتستند غالبًا لتَقْدِير الخُبَرَاء للاحْتِيَاجَات المُتَوَقَّعة في إداراتهم مُسْـــتَقْبلًا؛ وذَلِكَ لأنَّ المديرين هم الأَقْدَر علَى توقُّـــع وتَقْدِير تِلْكَ الاحْتِيَاجَات استنادًا إلَى اعْتِبَارَات الوَاقِع ومُسْتَجَدَّات المُسْتَقْبَل علَى صَعِيد البِيئَتَيْن؛ الدَّاخِلِيَّة

والخَارِجِيَّة للمَشْرُوعِ، ومن الأَسَـــالِيب المُعْتَمَدَة في هَذَا الصَّدَد أسـلوب تَوْزِيع الاسْتِبانة علَى الخبراء للحُصُولِ علَى بَيَانَات تُسْتَخْدَم في التّنَبُّؤَات النِّهَائِيَّة.

- **الثَّانِيـــة (الكَمِّيَّة)** وهِيَ مُتَعَدِّدَة، وتَعْتَمِد علَى مُـــؤَشِّرَات تَنَبُّئِيَّة خَاصَّة، مثل: كمّ الطَّلَب علَى مُنْتَجَات أو خِدْمَات المُنَظَّمَة، ويتحدَّد ذَلِكَ من خِلال مستوَى المَبِيعَات أو مُعَدَّلات الإِنْتَاج وتَقْدِيرات الأَرْبَاح، وغيرها.

وَهُنَاكَ أَسَالِيب كَمِّيَّة "إحصائِيَّة" أخرَى يمُكِن الاسْتِعَانَة بها، مثل:

- طريقة إســـقاط الاتِّجَاهات Trend Projection Method، ويَتِمّ بموجبها متابعة التّغَيُّرَات في المَوَارِد البَشَرِيَّة خِلال الفَتْرَة الماضية للمُنَظَّمَة وتعميمها علَى السَّنَة الحاليَّة والسَّنَوَات التَّالِيَة للخُطَّة، من خِلال رسم خَطّ مستقيم بَيْنَ النِّقاط الَّتِي تُشِـــير إلَى التَّغَيُّر في عدد العَامِلِينَ للفَتْرَة الماضية. وهَذِهِ الآليَّة تَتَطلَّب فَقَطْ رَسْم خَطّ أُفُقِي يمُثِّل عدد العَامِلِينَ وخطّ عموديّ يُمَثِّل الفترات الزَّمَنِيَّة، لكنْ يُؤَخَذ عَلَيْهَا أنَّها تَعْتَمِد علَى بَيَانَات الزَّمن الماضي، ومن ثَمَّ قَد لا تَكُون مُناسِبَة للمستقبل وذات نَتَائِج تَفْتَقِد للدِّقَّة.
- **آليَّة عبء العَمَل Workload Analysis**، وتَعْتَمِد علَى تَحْدِيد المَهَامّ والأعباء اللَّازِمَة من أجل تَحْقِيق مُعَدَّلات إنتاجيَّة مُعَيَّنَة، مُقَارَنَةً بحَجْم النَّشَاط الَّذي يقوم به العامل الواحِد فعليًّا، ســـواءً كان هَذَا النَّشَـــاط إنتاجيًّا أو خِدْمِيًّا، فعلَى سَـــبِيل المثال إذا كَانَ حَجْم الإِنْتَاج المخُطَّط يســـاوي 1000 وحدة في الشهر، ومُعَدَّل إنتاجيَّة العامل تساوي 500 وحدة في الشهر، إذًا عدد الأَفْرَاد اللَّازمَيْن لبلوغ الهَدَف هُوَ 1000/ 500= (20) عاملًا.

ودقَّـــة نتائج هَذِهِ الآليَّة تَعْتَمِد بالأَسَـــاس علَى دِقَّـــة تَحْدِيد إنتاجيَّة العامل الواحِد، ودقَّة مُعَدَّلات الإِنْتَاج المَطْلُوبَة، وهذان العاملان من الأُمُور المُتَغَيِّرَة لأســـباب عدَّة، منْهَا ما يَتَعَلَّق بأمور فَنِّيَّة مثل: التَّدَخُّل التِّكْنولُوجِيّ أو التَّغْيير التَّنْظيميّ، ومنها ما يَتَعَلَّق بأمور شخصيَّة تخصّ العَامِلِينَ أنفسهم.

- **سلسلة ماركوف Markov Model**، الَّتِي تَعْتَمِد علَى العَرْض الدَّاخِلِيّ لكُلّ نَوْع من أَنْوَاع الوَظَائِف خِلال فَتْرَة زَمَنِيَّة مُعَيَّنَة، وتَحْلِيل حركة العَامِلِينَ بَيْنَ الوَظَائِف والأقسام المُخْتَلِفَة، وتَأْخُذُ هَذِهِ الطَّرِيقَة بعين الاعْتِبَار الاسْتراتِيجِيَّات المُخْتَلِفَة لإدارة المُنَظَّمَة، كَمَا أنَّها مُلائمة للتَّخْطِيط قَصِير المدَى مُقَارَنَةً بالتَّخْطِيط للفترات الطَّوِيلَة الَّتِي يُصاحِبها تَغْيِيرات بيئيَّة مُتَعَدِّدَة وغير منظورة(1).

ثانيًا: مَرْحَلَة التَّحْلِيل الإحصائيّ للمُتَغَيِّرَات في الماضي للتَّنَبُّؤ بالمُسْتَقْبَل:

وفي هَذِهِ المَرْحَلَة تُحَلَّل الظُّرُوف الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة الخَاصَّة بالمَوَارِد البَشَرِيَّة للمُنَظَّمَة، من خِلال المُقَارَنَة بَيْنَ حالات العَرْض والطَّلَب علَى القُوَى العَامِلَة دَاخِل وخارج المُنَظَّمَة؛ حَيْثُ يُحلَّل الطَّلَب، وخِلاله يَتَحَدَّد كُلّ من عدد الأَفْرَاد الَّذِينَ يَحْتَاجهم العَمَل في كُلّ قسم من أقسام المُنَظَّمَة، وكَذَلِكَ العَمَل المَطْلُوب منهم وتَحْلِيل المَهَارَات المَطْلُوبَة من الأَفْرَاد والتَّكْلفة المُتَوَقَّعَة لاجتذابهم، ومن ثَمَّ يُحلَّل العَرْض إحصائيًّا، وفقًا لمَسارَيْن؛ أحدهما داخليّ، والآخر خارجيّ.

- **العَرْض الدَّاخِلِيّ (من دَاخِل المُنَظَّمَة)**

أمَّا العَرْض الدَّاخِلِيّ (من دَاخِل المُنَظَّمَة) فيَتِمّ فيه تَحْدِيد عدد العَامِلِينَ الحَالِيِّينَ، ومُمَيِّزَاتهم من حَيْثُ الخَصَائِص والمَهَارَات والمُسْتَوَى التَّدْرِيبِيّ ودرجة الاسْتِعْدَاد للإنتاج والتَّطْوِير، وتَقْدِير احْتِيَاجَات المُنَظَّمَة من مَخْزُونها الحَالِيّ للمَوَارِد البَشَرِيَّة، وهَلْ الكَمّ الحاليّ يَتَنَاسَب مع الوَظَائِف الحاليَّة والمُسْتَقْبَلِيَّة (تَحْدِيد نِقَاط القُوَّة والضَّعْف أيّ الظُّرُوف البيئيَّة الدَّاخِلِيَّة)، وذَلِكَ تَبَعًا لخُطُوات العَرْض الَّتِي تُحَدِّدها الإِجَابَة الوافِيَة علَى التَّساؤُلات الكَمِّيَّة التَّالِيَة:

1. عبدالرحيم، ثناء عبدالكريم. محاضرة "تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة: الأهميَّة، الخطوات، الأَسَالِيب"، كلية الإِدَارَة والاقْتِصاد، جامعة بابل، 14 أكتوبر 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: shorturl.at/jsESY

- كم عدد الأَفْرَاد المَوْجُودين حاليًّا بالمُؤَسَّسَة في كُلّ تَصْنِيفٍ وظِيفيّ؟
- كم عدد الأَفْرَاد الَّذِينَ سيَسْتَمِرُّونَ في كُلّ وظيفة من وظائف المُؤَسَّسَة؟
- كم عدد الأَفْرَاد الَّذِينَ سينتقلون إلَى وظائف أخرَى دَاخِل المُنَظَّمَة؟
- كم عدد الأَفْرَاد الَّذِينَ سَيَتْرُكون وظائفهم إلَى خَارِج المُنَظَّمَة؟

وغالبًا ما تَتَحَكَّم في العَرْض الدَّاخِليّ العَوامِل التَّالِيَة:

- **التَّعْيين الجَدِيد للعناصر البَشَرِيَّة:** وهَذَا يَتَمَيَّز بسُهُولَةِ التَّنَبُّؤ به، عن طريق تَحْدِيد طَبِيعَة الحاجة المُسْتَمِرَّة للمَوَارِد البَشَرِيَّة من خِلال المدَى القصير لتعيينهم.
- **غياب العَامِلِينَ الحَالِيِّينَ:** ويَتَمَثَّل ذلك في الإجازات المُخْتَلِفَة (دراسيَّة، بعثة، زواج، إنجاب، وقف مؤقَّت عن العَمَل)، وكَذَلِكَ العودة للعَمَلِ بعد انقضاء فَتْرَة الغياب.
- **تَنَقُّل المُوَظَّفين بَيْن مُنْشَآت المُنَظَّمَة:** ويَتَمَيَّز هَذَا العامل بسُهُولَةِ التَّنَبُّؤ به، لا سِيَّمَا إذا حدثت حالات الانْتِقال لأَسْباب تَتَعَلَّق بإنشاء وحدات إداريَّة أو تَنْظِيميَّة جَدِيدَة، فهنا تَكُون الإِدَارَة قَد خطَّطت مسبقًا لانتقال العَامِلِينَ بَيْن فروعها الجَدِيدَة.

- **العَرْض من خَارِج المُنَظَّمَة**

العَرْض من خَارِج المُنَظَّمَة يختصّ بتَحْلِيل الظُّرُوف البِيئيَّة الخَارِجِيَّة (الفُرَص والتَّهْدِيدَات) من حَيْثُ تَوَافُر الكفاءات الخَارِجِيَّة وإمكانيَّة استقطابها، ودرجة تَوافُر المُنَافِسِينَ المُؤَثِّرينَ علَى سياسات تحفيزيَّة لِجَذْب الكفاءات، وهَذَا يَتَوَقَّف علَى دِرَاسَات السُّوق والتَّنَبُّؤَات بالأوضاع الاقْتِصادِيَّة القادمة ومستويات النُّمُوّ والوَعْي في الدَّوْلَة مَحَلّ المَشْرُوع، ومُعَدَّلات البَطَالَة، ومستَوَى الخِرِّيجِينَ والخِبْرَات المِهْنِيَّة المُتَاحَة، ونحو ذلك.

فَعَرْضُ القُوَى العَامِلَة بالزِّيَادة أو النُّقْصان غالبًا ما يخضع لمُتَغَيِّرَات يُمْكِن حسابها والتَّنَبُّؤ بِهَا وأخذ الإِجْرَاءَات اللَّازِمَة بشأنها، لكنَّ البَعْض مِنْهَا يَتَعَذَّر التَّنَبُّؤ بِهَا بِصُورَة دَقِيقَة؛ لذا يَجِب علَى إِدَارَة المَوَارِد البَشَرِيَّة اعتماد الأَسَالِيب العِلْمِيَّة وتَجَنُّب التَّخْمِين أو اللُّجُوء للحَدْس في رَصْدِ وتَحْلِيل ظاهرة عَرْض المَوَارِد البَشَرِيَّة.

ثالثًا: مرحلة تَحْلِيل المتاح من المَوَارِد البَشَرِيَّة:

ويتـــمّ خِلالها تَقْدِير العَرْض الدَّاخِلِيّ للمَـــوَارِد البَشَرِيَّة الَّتِي تملكها المُنَظَّمَة، ويُمْكِن إجراء ذَلِك بطُرُقٍ شتَّى، مثل:

- **طريقة مخزون المَهَارَات:** وفيها تُعَدُّ قَائِمَة بأسماء المُوَظَّفِينَ الحاليِّينَ في المُنَظَّمَة تضمّ المَعْلُومَات التَّفْصِيلِيَّة لكُلّ مُوَظَّف؛ (مؤهِّلاته الدِّرَاسيَّة، وخِبْرَاته، والدَّوْرَات التَّدْرِيبيَّة الَّتِي اجتازها، وتطلُّعاته، تَقْيِيم مديره المباشر... إلخ).
- **خرائط الإحلال:** وفيها تُصَمَّم أَشْـــكَال بيانيَّة تُوضِّح للمخطِّطين صُورَة شَامِلَة للوَضْع القائم دَاخِل المُنَظَّمَة والخَاصّ ببعض الوَظَائِف المُهِمَّة، والمُوَظَّفِينَ المُتَوَقَّع إحلالهم مســـتقبلًا، بحيثُ تَحْتَوِي هَذِهِ الأشـــكال علَى بَيَانَات مُتَعَلِّقَة بـــ(ســـنّ المُوَظَّف الحاليّ، ومستوَى أدائه، وســـنّ المرشَّح الآخر للوظيفة، ومستوَى أدائه، وقُدُرَاته ومَهَارَاته، نِقَاط تميُّزه عن المُوَظَّف الحالي... إلخ).

وهذه الطَّرِيقَة تتيح للمُخَطِّطِينَ التَّقْدِير الفِعْلِيّ للمَوَارِد البَشَرِيَّة في أيّ مُنَظَّمَة، ومن ثَمَّ مَعْرِفَة ما تحتاجه أو ما قَد تســـتغني عنه إِدَارَة المُنَظَّمَة مستقبلًا. وهكذا يَتِمّ الدَّفْع نَحْو تَطْوِير المُنَظَّمَة إلَى جانب إمكانيَّة تَحْدِيد اخْتِيَار طَرِيقَة التَّقْدِير الَّتِي تتناســـب مع قُدُرَاتها وإمكاناتها والعَامِلِينَ لديها.

رابعًا: مَرْحَلَة تَصْمِيم وتَطْوِير البرَامِج البديلة لموازنة الطَّلَب والعَرْض:

بعد اســـتكمال مراحل تَحْدِيد الاحْتِيَاجَات من المَوَارِد البَشَرِيَّة وعَرْضهَا، يَتِمّ في هَذِهِ المَرْحَلَـــة مُقَارَنَة نتائج تَحْلِيل المَعْلُومَات والتَّوْفِيـــق بَيْن العَرْض والطَّلَب، وتَحْدِيد كمّ ونوعيَّة العَنَاصِر البَشَرِيَّة المَطْلُوبَة بدِقَّة، وذَلِكَ بِحَسْب كُلٍّ من:

- **البدائـــل المُتَاحَة للمُنَظَّمَة من أجل ســـدّ العجز في المَـــوَارِد البَشَرِيَّة، الَّتِي قَد تَتَحَدَّد في:**
  - **تَخْفِيض شروط تَعْيِين العَنَاصِر البَشَرِيَّة المَطْلُوبَة.**
  - **الاسْتِعَانَة بالعَمَالَة المؤقَّتَة حتَّى انتهاء المَشْرُوع أو أحد مراحله.**

- **إطالة سنّ التقاعد للمُوَظَّفين الأَكْفاء.**
- **زيادة عدد ساعات العَمَل المقرَّرة أو إدراج نِظَام السَّاعات الإضافيَّة.**
- **تَطْوِير سياسات الأجور والحَوافِز.**
- **التَّنْويع في المَهَامّ وتَوْفير فُرَص للعَامِلينَ الحاليِّين لمُمارَسَة مَهَامّ إضافيَّة.**
- **ترقية العَامِلينَ الحَاليِّينَ لمستويات وظيفيَّة أَكْثَرَ أهَمِّيَّة.**
- **إجراء التَّنَقُّلات بَيْن الوَظَائِف المُخْتَلِفَة وإعداد بَرَامِج تدريبيَّة مُناسِبَة.**

- **زيادة العَرْض علَى الطَّلَب (الفائض)، أي يَكُون هُنَاكَ فائض في بَعْض الوَظَائِف ونَقْص في أخرى، ولا بُدَّ هُنَا من اتِّخَاذ الاجراءات اللَّازِمَة لمعالجة الفائض وسدّ الفجوة، مثل:**
  - **خَفْض ساعات العَمَل المقرَّرَة.**
  - **التَّسْريح وتَشْجيع التَّقَاعُد المُبَكِّر (سياسة التَّقَاعُد المَرِنَة).**
  - **تخفيض عَمَليَّات التَّوْظيف الجَديد.**
  - **الاسْتِعَانَة بالعَمَالَة المُؤَقَّتَة رخيصة التَّكْلِفة.**

مشاكل تَخْطِيط المَوَارِد البَشَريَّة

بعد مطابقة العَرْض والطَّلَب وتَحْدِيد الاحْتِيَاجَات بِصُورَة دقيقة، ننتقل إلَى تَطْبيق الخُطَّة ومراجعتها بِاسْتِمْرَار من خِلال التَّغْذِية العكسيَّة؛ إذ هنالك العَدِيد من المُشْكِلات الَّتِي قَد تعيق من ظهوره أو إكماله بالشَّكْل المَطْلُوب، **والَّتي من أهمّها:**

- غياب أو ضَعْف الوَعْي بأهَمِّيَّة التَّخْطِيط لدَى الكَثِير من العَامِلِينَ في الأجهزة الإداريَّة.
- قِلَّة الإمْكَانيَّات الثَّقَافِيَّة اللَّازِمَة لإنْجَاح التَّخْطِيط نَتِيجَة قلَّة عدد الخبراء، أو ضَعْف خِبْرَاتهم العِلْميَّة والثَّقَافيَّة، ممَّا يزيد من احتِمَاليَّة حُدُوث الأخطاء.
- نُدْرَة المَعْلُومَات الدَّقِيقَة اللَّازِمَة للعَمَلِيَّة التَّخْطِيطيَّة، كمًّا ونوعًا، وافتقار المُنَظَّمَة لنُظُم المَعْلُومَات الخَاصَّة بإدارة المَوَارِد البَشَرِيَّة.

- صُعُوبـــة تَحْدِيد مَعَايير دَقِيقَة لمَهَامّ إِدَارَة المَوَارِد البَشَرِيَّة في التَّخْطِيط علَى وجه التَّحْديد.
- الفَصْل بَيْن مَسْـــؤُوليَّة وضْع الخُطَّة وتَنْفيذها؛ حَيْثُ يَتَهَرَّب المسؤولون في أغلب الأَحْيَان من التَّنْفيذ بادِّعَاء كونها مَسْؤُوليَّة الأجهزة الإداريَّة.
- عـــدم الاهْتِمَام برعاية أَصْحَاب المَهَـــارَات ووَضْع المُحَفِّـــزَات المُتَنَوِّعَة لجَذْب الكفاءات.
- قِلَّة المَوَارِد المَاليَّة اللَّازِمَـــة للتَّخْطِيط أو ضَعْف التخصُّصات المَاليَّة الخَاصَّة بها، خَاصَّة مع ازدياد الحاجة لخِبْرَات خَارِجِيَّة في غالبيَّة الأحوال.
- انشغال الإِدَارَة العُلْيَا للمُنَظَّمَة بأهداف ووظائف أخرى، وعَدَم التَّرْكيز علَى أهَمِّيَّة التَّخْطِيط للمَوَارِد البَشَرِيَّة.

مُعَوِّقَات التَّخْطِيط للمَوَارِد البَشَرِيَّة

وتُعَدُّ تِلْكَ العَوامل بالإِضَافَةِ إلَى عَوامل أخرَى ضمن مُعَوِّقَات التَّخْطِيط للمَوَارِد البَشَرِيَّة، أهمّهـــا؛ عَدَم الحُصُول علَى قاعدة البَيَانَات الخَاصَّة بالمَوَارِد البَشَرِيَّة بالمُنَظَّمَات ممَّا يجعلها غير موثوقة بالنِّسْـــبَة لحَجْم العَمَالَة والقُوَى المُنْتِجَة، هَذَا إلَى جانب المُعَوِّقَات المَادِّيَّة المُتَعَلِّقَة بالميزَانيَّات المُناسِبَة لتَخْطِيط المَوَارِد لا سِيَّمَا في المُجْتَمَعات النَّامِيَة.

ممَّا سبق يمُكن تصنيف العَوامِل الَّتِي تُؤَثِّر في عَمَلِيَّة التَّخْطِيط للمَوَارِد البَشَرِيَّة، إلَى عَوامِل داخِلِيَّة وأخرَى خَارِجِيَّة:

- **العَوامِل الدَّاخِلِيَّة:**

وهي تِلْكَ العَوامِل التَّابِعَة من دَاخِل المُنَظَّمَة نفسها، وهِيَ مَجْمُوعَة من الإِجْرَاءَات المُؤَسَّســـيّة المتَّصلة بالبيئَة الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة والمُؤَثِّـــرة في تَحْدِيد حَجْم المَوَارِد البَشَرِيَّة المَطْلُوبَة مستقبلًا، والَّتِي من أهمّها:

- **أهداف المُنَظَّمَة:** وهِيَ الأَهْدَاف الَّتِي تُعَدّ القاعدة الأَسَاسِـــيَّة في رَسْم حاجة المُنَظَّمَة من الأيدي العَامِلَة وحَجْمها.

- **الوَضْع المَاليّ:** ويشمل التَّكْلِفة التَّقْديريَّة لتَخْطيط المَوَارد البَشَريَّة وتَحْديدها، والَّذِي يُؤَثِّر بِشَكْلٍ أو بآخر علَى استقطاب القُدُرَات والمَهَارَات الأَكْثَر كفاءة، وكذا علَى اسْتراتِيجيَّات التَّحْفيز والبرَامِج التأهيليَّة.
- **التَّغـــيُرَات التَّنْظيمِيَّة:** وتَتَمَثَّل في تَوْزِيع العَامِلِينَ وتدويرهم علَى الوَظَائف بِحَسْـــبِ تخصُّصاتهم واهتماماتهم العِلْمِيَّة والعَمَلِيَّة حسب ما تَتَطَلَّبه المَوَارِد البَشَرِيَّة، خَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بتدريب وتنمية العَامِلِينَ.
- **حَجْم العَمَل:** ويَعْتَمِد هَذَا الأَمْر علَى تَحْدِيد حَجْم المَوَارِد البَشَرِيَّة المُخصَّصَة لإنجاز عمل مُعَيَّن ومقارَنَتِهِ بحَجْم ذَلِكَ العَمَل ونوعيّته.
- **العَوامِل التِّقَنِيَة:** ويُقْصَد بِهَا التِّكْنُولُوجْيَا المســـتخِدْمَة في آليَّات العَمَل، الَّتِي تُؤَثِّر بدورها علَى مُعَدَّلات احتياج المُنَظَّمَة للعناصر البَشَرِيَّة المَطْلُوبَة لإتمام العَمَل وتَحْقِيق الأَهْدَاف، وكَذَلِكَ نوعيّتهـــا، والمَهَارَات الَّتِي تَتَمَتَّع بها، وأثر ذَلِكَ علَى بَرَامِج تدريب العَامِلِينَ وتَطْويرهم أو الاستغناء عنهم بِصُورَة مؤقَّتَة أو دائمة.

- **العَوامِل الخَارِجِيَّة:**

وهـــي تِلْكَ العَوامِل الَّتِي تَنْبُع من البيئَة المُحِيطَة بالعَمَل (البِيئَة الخَارِجِيَّة)، والَّتِي تَتَمَثَّل في عددٍ من النقاط، من أهمّها:

- **الخَلْفِيَّة الاقْتِصادِيَّة:** حَيْثُ تَتَأَثَّر المُنَظَّمَات بالأوضاع الاقْتِصاديَّة الخَارِجيَّة المُحِيطَـــة بها، مثل: ارْتِفَاع التَّضَخُّم الاقْتِصـــادِيّ، وازدياد مُعَدَّلات البَطَالَة، ورفع أســـعار الفَائِدَة؛ فارتفاع مُعَدَّلات البَطَالَة مثلًا يُؤَدِّي لفائض في سُوق العَمَل، وهُوَ ما يَعْنِي تَوفُّر فُرَص أَكْبَر للاخْتِيَار من المَوَارِد البَشَرِيَّة المَطْلُوبَة.
- **التَّشْريعَات القَانُونِيَّة الخَاصَّة بالعَمَالَة في الدَّوْلَة:** الَّتِي تَتَمَثَّل في السِّيَاسَات الَّتِي تَضَعُها الدَّوْلَة لتَنْظِيم بيئَة العَمَل الحُكُوميّ والخَاصّ، مثل: سياســـات الحدّ الأدنَى للأجور، وقوانين حِمَايَة حُقُوق العُمَّال، وغيرها.

- **وَضْع سُوق العَمَل:** التّغَيُّرَات المُخْتَلِفَة الَّتِي تطرأ علَى سُوق العَمَل بِاسْتِمْرَار؛ من حَيْثُ الفائض أو العَجْـــز في العَنَاصِر البَشَرِيَّة والكفاءات النَّادِرة، وما يَنْتُــــج عن ذَلِكَ من إمكانيَّة توفُّر الاحْتِيَاجَات المَطْلُوبَة للمُنَظَّمَات من المَوَارِد البَشَرِيَّة تُؤَثِّر بِشَـــكْلٍ أو بآخر علَى عَمَلِيَّة التَّخْطِيط للمَوَارِد البَشَرِيَّة في هَذِهِ المُنَظَّمَات.
- **العَوامِل التَّنَافُسِـــيَّة:** كُلَّمَا ازدادت المُنَافَسَة بَيْن المُنَظَّمَات العَامِلَة في المَجَال ذاته، أصبحت حاجة المُنَظَّمَة أَكْبَر لكفاءات بَشَرِيَّة مدرَّبَة وماهِرَة.
- **العَوامِل البَشَرِيَّة:** وتَتَمَثَّل في العَنَاصِر البَشَرِيَّة المُسَافِرَة للخارج أو المُهَاجِرَة، وكَذَلِــك حركة الأَفْرَاد وانتقالهم من منْطَقَة جغرافيَّة إلَى أخرَى دَاخِل البلد الواحد، وما تَتَسَبَّب فيه من فائض أو عَجْز في المَوَارِد البَشَرِيَّة وسُوق العَمَل.

المَبْحَث الثَّاني

استقطاب العَامِلِينَ في المَشَارِيع

لا يَخْفَى على أحد أهَمِّيَّة الموارد البَشَرِيَّة ودَوْرها المَحْوريّ في إنجاح أيّ عمل، فالمُنَظَّمَة أو المَشْرُوع المُتَمَيِّز بكوادر بَشَرِيَّة مُؤَهَّلَة ومُدَرَّبَة يُعَدّ مَيْزَة تَنَافُسِيَّة جَيِّدَة في سُوق العَمَل؛ لذلك يجب على رُوَّاد الأَعْمَال الاهتمام بقَضِيَّة استقطاب العَامِلِينَ، والعَمَل على اتِّخَاذ الإجراءات المطلوبة للتَّمَكُّن من الوُصُول لأفضل كَادر بَشَرِيّ، وبالتَّأْكِيد فإنَّ سياسات وإجراءات التَّوظيف هي الوسيلة الَّتي يَتمّ وفْقَها استقطاب العَامِلِينَ للمَشَارِيع الجديدة أو العَامِلَة مُسْبَقًا في السُّوق؛ وانطلاقًا من هذه الأَهَمِّيَّة الكبرى سنتناول مراحل وطُرُق استقطاب العَامِلِينَ إلى المَشَارِيع الصَّغِيرَة.

مَرَاحِل التَّوْظيف في المَشَارِيع

يُعَدُّ موضوع التَّوْظيف من أَكْثَرَ المواضيع دِرَاسَةً ومُتَابَعَةً في المُجْتَمَعات كَكُلّ؛ كَوْنَه يُعَبِّر عن صِحَّة اقْتِصَاد البلد، وعن ثقة البلاد في صِنَاعَة مستقبلها. واتِّخَاذ القَرَار بشأن التَّوْظيف لَيْسَ قرارًا عَشْوائيًا، ولا يمكن عَدّه قرارًا مُسْتَقِلًا بالمُطْلَق، فهو يَتَأَثَّر بجُمْلَةٍ من العوامل كحَالَة سُوق العَمَل المَحَلِّيّ، والتَّطَوُّرَات التِّكْنُولُوجِيَّة إضافةً للبيئة التَّشْرِيعِيَّة والقَانُونِيَّة الَّتي تُنَظِّم قضايا العَمَل.

وتكتمل عَمَلِيَّة التَّوْظيف بإنجاز مَجْمُوعَة من الأَنْشِطَة الَّتي تَتَمَثَّل في الاسْتِقْطَاب أو الجَذْب، والاخْتِيَار، والتَّعْيين. فتُعَرَّف عَمَلِيَّة التَّوْظيف بأنَّها القُدْرَة علَى جَذْب الكفاءات، واتِّخَاذ القَرَارَات الصَّحِيحة أثناء الاخْتِيَار. فالحُصُول علَى يَد عاملة مُتَمَيِّزَة يُساهِم في تَحْقِيق النَّجاح الاجْتماعِيّ والاقتِصاديّ للتَّنْظِيم ومجموعات العَمَل(1).

---

1. منير، ليلي. "توظيف المَوَارِد البَشَرِيَّة"، محاضرة بكُلِّيَّة إِدَارَة الأَعْمَال، جامعة التَّكْوين المتواصل، الجزائر، 19 سبتمبر 2010م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يوليو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/c54BFn

وفي هَذَا الإطار يَجب معرفة احْتِيَاجَات المَشْرُوع للتَّوْظِيف مُسْبَقًا من خِلال تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة، والَّتِي تناولناها بالتَّفْصِيل في المَبْحَث السَّابِق؛ وقبل البَدْء في عَمَلِيَّات التَّوْظيف يَجِب علَى المسؤول عن قِطَاع التَّوْظيف في قطاعات العَمَل المُخْتَلِفَة أن يأخذ مَجْمُوعَة من الاعْتِبَارات موضع الأهمِّيَّة؛ وهي:

- حالة السُّوق؛ بالنَّظَر إلَى حالة كُلٍّ من العَرْضِ والطَّلَب؛ لِتَحْدِيد ميزانيَّة التَّوْظيف والأجور ومَعايير الاخْتِيَار.
- المُرَشَّحُونَ المَعْنِيُّونَ؛ إن كانوا مُرَشَّحِينَ مُبْتَدِئِينَ، أم من أَصْحَاب الخِبْرَات؛ كَوْنها تُؤَثِّر في الاسْتِثْمار.
- شروط التَّوْظيف ومَعاييره.
- هل هُوَ إحلالٌ داخليّ أَمْ ترقية أم تَوْظِيف خارجيّ؟

الاسْتِقْطَاب أو الجَذْب

وهو العَمَلِيَّة الَّتي يَتِمّ من خِلالها جَذْب طالبي العَمَل، للتَّقدُّم لشَغْل الوَظَائِف الشَّاغِرَة حاليًّا أو المتوقَّع شُغُورها، ولا بُدَّ من تَوَفُّر اسْتِرَاتِيجيَّات لِهَذِهِ العَمَلِيَّة كي تَكُون ذات جدوَى وفَاعِلِيَّة، فالاسْتِقْطَاب يُعَدُّ اللَّحْظَة الأُولَى الَّتي تَتَحَقَّق فِيهَا عَمَلِيَّة دَمْج المُوَرِّد البَشَرِيّ في المُنَظَّمَة، ويَتَطَلَّب عَمَلِيَّة تَحْلِيل وتوصيف منصب العَمَل الجَدِيد، وتَحْدِيد الشُّرُوط الواجب توفُّرها فيمن يَشْغَلُه بِشَكلٍ مُسْبَق.

ويهدف الاسْتِقْطَاب إلَى تَقْلِيل أعداد الأَفْرَاد المُتَقَدِّمينَ للوظائف الشَّاغرة، من خلال طَلَب شُرُوط شَخْصيَّة ومِهْنِيَّة مُحَدَّدَة، ممَّا يُؤَدِّي إلَى تقليل تَكْلفَة الاخْتِيَار وتَوْفِير الوَقْت والجهد، كَمَا يُساعِد المُتَقَدِّمينَ من التَّأَكُّد المُسْبَق من أن تِلْكَ الوَظَائِف مُناسِبَة لطَبِيعة مُؤَهِّلاتهم وقُدُرَاتهم.

وتتعدَّد مَصَادِر الاسْتِقْطَاب أو الجَذْب فقد تَكُون مَصَادِر الإمداد داخليَّة، والَّتِي تَتَحَقَّق عمومًا من خِلال سياسات التَّرْقِية أو النَّقْل، أو من مَصَادِر خَارِجيَّة في حال عَدَم إيجَاد المُرَشَّحِينَ المُنَاسِبينَ دَاخِل المُنَظَّمَة، أو في حال رَغْبَة المُنَظَّمَة في تعيين

مُوَظَّفِـــينَ يَمْتَلِكون نظرة مُخْتَلِفَة عمّا لديها، وقد يكون الاســـتقطاب مِن خِلال نَشْر عُرُوض الوَظَائف في الصُّحُف المَحَلِّيَّة أو الإعلانات التلفزيونيَّة أو على موقع المَشْرُوع الإلكترُونيّ.

وتُعَدُّ السِّـــيرَة الذَّاتيَّة من أكثر الوَسَائل الَّتِي يَسْتَخْدِمها المُتَقَدِّمُون للوظائف شُيُوعًا، فَهِيَ نقطة التَّواصُل الأولَى بَيْن صَاحِــب العَمَل وطَالِبه، وتَحْمِل الانْطِبَاع الأَوَّل عن الشَّـــخْص المُتقَدِّم للوظيفة لِصَاحِبِ العَمَل، ولِذَلِكَ من الضَّرُورِي أن تُعطي السِّـــيرَة الذَّاتيَّـــة الانْطبـــاعَ الجَيِّد بما تحتويه من بَيَانَات ومعلومات؛ ويجب على مَسْـــؤُولي التَّوظِيف دِرَاسَة هذه السِّـــيَر بدِقَّةٍ، والعَمَل على تَنْقِيتها وتَخْفِيض عَدَدِها مِن خِلال استِبْعَاد تلك الَّتِي تُلَبِّي مُتَطَلَّبَات الوَظِيفَة المُعْلَن عَنْهَا.

مصطلح السِّيرَة الذَّاتيَّة أو "Curriculum Vitae" في اللُّغَة الإنجليزيَّة، يَعْنِي "مجرَى الحَيَـــاة"؛ فَهِيَ إعلان ديناميكيّ خَاصّ للباحث عن العَمَل للتَّروِيج لمَهَارَاته، هَذَا وتنبع أَهَمِّيّتهَـــا بالنَّظَر إلَى كَـــوْن أَصْحَاب الأَعْمَال يَعْتَمِدون عَلَيْهَـــا كأداة لغَرْبَلَة طَلَبَات التَّوْظيف وفْقًا لعنصر المُلاءَمة(1).

بَيْدَ أنَّ ثمَّة خلطًا شـــائعًا بَيْن السِّـــيرَة الذَّاتيَّة والخُلاصَة، يَرَاهُمَا البَعْض مصطلحيْن يَدلَّان علَى نَفْس الشَّيْء، باعْتِبَارِهما يُسْهِمَان في تَحْقِيق الهَدَف نفسه، كأَدَوَات مُكْتَمِلَة يســـتخدمها الباحثون عن عَمَلٍ خِلال رحلة بَحْثهم عن العمل الشَّاغِر المُنَاسِب، إلَّا أنَّه يوجد فروقات مختلفة بَيْن السِّيرَة الذَّاتيَّة من جهة، والخُلاصَة من جهة أخرى.
فمن حَيْثُ الطول؛ تُقدِّم السِّـــيرَة الذَّاتيَّة عَرْضًا مُوجَزًا مُنَظَّمًا يَتَعَلَّق بالخِبْرَات المِهَنيَّة والتَّعْليم والمنشـــورات والتَّقْدِيرات... إلخ. بَيْنَمَا تُقَدِّم الخُلاصَة المَعْلُومَات نفسها لكنْ

1. طلعت، هاجر. "كيف يُمْكِن كِتابَة سِـــيرة ذاتيَّة قَوِيَّة؟" موقع ويكي كيف، 11 أغســـطس 2015م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/DMabu1

بِصُورَة أَكْثَرَ إيجازًا، فتتعدَّى السِّيرَة الذَّاتيَّة الصَّفحة الواحِدَة بَيْنَمَا الخلاصة تقتصر عادةً علَى صفحةٍ واحدةٍ، أمَّا من حَيْثُ التَّخَصُّص، فتكون السِّيرَة الذَّاتيَّة قياسيَّة تهدف لتعزيز التلاؤم للفرصة المُحْتَمَلة، بَيْنَمَا تُصاغ الخُلاصَة لتُنَاسِبَ المَنْصِب المُسْتَهْدَف فقط، كَمَا يَتِمّ تَرْتِيب السِّيرَة الذَّاتيَّة وفْق تَرْتِيبٍ زَمَنِيّ واضح يُفصِّل المسيرة المِهَنِيَّة بِشَكلٍ كاملٍ(1).

وَهُنَاكَ أَنْوَاع مُتَعَدِّدَة للسِّيرة الذَّاتيَّة، كلٌّ مِنْهَا له مَيْزَاته وأهْدَافه، فعلَى صعيد الهَدَف هُنَاكَ نوعان من السِّيرَة الذَّاتيَّة هما:

- **السِّيرَة الذَّاتيَّة الوَظِيفِيَّة:** وفي هذه السِّيرَة يقوم المُتَقَدِّم بسَرْد خِبرْاتِهِ ومُؤَهِّلاته، وتَرْتِيبها وفْقًا لاعتباراتِ الأَهَمِّيَّة، وتُعَدُّ هذه السِّيرَة سَهْلَة الدِّرَاسَة من قِبَل مَسْؤُولي التَّوْظِيف في المَشَارِيع؛ كَوْنها تُرَكِّز على المُؤَهِّلات والخِبرْات بِشَكْلٍ مُبَاشِرٍ، مِمَّا يُسَهِّل عَمَلِيَّة القَبُول المَبْدَئيّ أو الرَّفْض.
- **السِّيرَة الذَّاتيَّة الزَّمَنيَّة:** وفي هذه السِّيرَة يقوم المُتَقَدِّم بترتيب مُؤَهِّلاته وخِبرْاته حسب تاريخ كُلّ شَهَادة أو خبرة، مع تبيان مُدَّة العمل في كُلّ وظِيفَةٍ سابقةٍ، وهي الأكثر دِقَّة؛ كَوْنهَا وتفضيل مِن قِبَل إدارة المَشَارِيع؛ كَوْنها تُقَدِّم بيانات ومعلومات أكثرَ دِقَّة من السِّيرَة الوَظِيفِيَّة.

وتتألف السِّيرَة الذَّاتيَّة عمومًا من أربعة أجزاء رئيسة، هي البيانات الشَّخْصِيَّة، وتَتَضَمَّن الاسم والعنوان والجِنْسِيَّة والعُمْر ومعلومات الاتِّصَال؛ والخِبرْات العِلْمِيَّة، وتتضمَّن الشَّهَادات الأكاديميَّة والدَّوَرَات التَّدْرِيبِيَّة الَّتِي خضَع لها المُتَقَدِّم، وتشمل الخِبرْات العِلْمِيَّة الخِبرْات المُتَحَصَّلَة نتيجة العمل في المُنَظَّمَات وقطاعات العَمَل الأخرى، والمعلومات الإضَافِيَّة، وهي معلومات قد تَطْلُب المُنَظَّمَة أو إدارة المَشْرُوع ذِكْرها كاللُّغَات وبعض المهارات الخَاصَّة.

1. "السِّيرة الذَّاتيَّة"، موقع أبل أبلاي فورم، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/d5TaLu

دراسة السِّيرَ الذَّاتِيَّة

تقوم إدارة الموارد البَشَرِيَّة بدراســـة السِّيرَ الذَّاتيَّة المُقَدَّمَة، وبناءً على الدِّرَاسَة يَتَّخِذ قِسْـــم التَّوْظِيف قراره بقَبُول السِّيرَة أو رَفْضها؛ وفي المَشَاريع الصَّغِيرَة قد يقوم رائد الأعمال بنفســـه بدراسة السِّيرَ الذَّاتيَّة؛ ويجب عند دراسة السِّيرَ الذَّاتيَّة التَّرْكِيز على جُمْلَة نقاط، نُبَيِّنَها فيما يلي:

- التَّرْكِيز على الحقائق والأرقام، كعددِ سنوات الخِبْرَة، والمُؤَهِّلات العِلْمِيَّة والدَّوَرَات التَّدْريبيَّة، والمراكز العِلْمِيَّة والمِهَنِيَّة الَّتِي تمَّ الحُصُول على المُؤَهِّلات منها.
- الاهتمام بالخبرات والمُؤَهِّلات ذات الصِّلَة بموضوع الوظيفة المَعْرُوضَة، فبعض رُوَّاد الأعْمَال قد يَنْبَهِرُونَ بالخبرات العَاليَة للمُتَقَدِّم، والَّتِي قد لا تناسب الوظيفة، ممَّا يُؤَدِّي إلى قَبُول أناسٍ ذوي مهارات عالية، ولكنْ ليس في المجال المطلوب.
- استبعاد السِّيرَ الذَّاتيَّة الَّتِي تَشِي بمُبَالَغَة المُتَقَدِّم في عَرْض خِبْرَاته، كعدم تناسب الخـــبرة المعروضة مع المُؤَهِّلات العِلْمِيَّة، أو عدم تناســـب الخِبْرَة والمُؤَهِّلات مع عُمْر المُتَقَدِّم.

وهنا يجب التَّأْكِيد على أنَّ السِّـــيرَ الذَّاتيَّة تُقَـــدِّم تَصَوُّرًا مَبْدَئِيًّا حول مُلائَمَة المُتَقَدِّم للوظيفة، إلَّا أنَّه لا يمكن الاعتماد عليها قَطْعِيًّا في القَبُول؛ فبعد القَبُول المَبْدَئيّ للسِّيرَة الذَّاتيَّة يجب الانتقال إلى مَرَاحل أخرى كالمُقَابَلَة الشَّخْصِيَّة والاختبار العَمَلِيّ.

المُقَابَلَة الشَّخْصِيَّة

وهي اللِّقَاء الَّذِي يجمع بين المُتَقَدِّم للوظيفة وبين رائد الأعمال أو مَن يَنُوب عنه في المَشْرُوع، وقد يكون هذا اللِّقَاء مُبَاشِرًا أو افتراضيًّا عبر وسائل الاتِّصَال التِّكْنُولُوجِيَّة، وتَهْدِف المُقَابَلَة الشَّخْصِيَّة إلى توفير معلوماتٍ إضَافيَّة حَوْل المُتَقَدِّم، لا يُمْكِن اكتشافها من خِلال الوَسَـــائِل الأُخْرَى، فالكَثِير من السِّـــمَات والخَصَائِص لا تَتَّضِح من خِلال السِّيرَة الذَّاتيَّة كالمَظْهَر العامّ وطريقة التَّصَرُّف، كما تَهْدِف إلى إعطاء المُتَقَدِّمينَ فكرةً أَوْضَح وأدَقّ حَوْل طبيعة المَشْرُوع وطبيعة الوَظِيفَة المَعْرُوضَة، وقد تكون هذه المقابلات

فَرْدِيَّة أو جَمَاعِيَّة، وتُعَدّ المُقَابلَة الشَّـــخْصِيَّة شَـــائِعَة الانتشار في اختيار العَامِلِينَ في المُنَظَّمَات الكُبْرَى وفي المَشَارِيع والمَشَارِيع الصَّغِيرَة.

وتتنوَّع أَشْكَال وأَنْوَاع مُقَابَلات التَّوْظِيف بِحَسْبِ الهَدَف من المُقَابلَة، ونَوْعِيَّة الكفاءات المَطْلُوب توافرها في الشَّخْص المُتَقَدِّم للمُؤَسَّسَة، وبِحَسْبِ التَّنْظِيم الدَّاخِلِيّ المُعْتَمَد في الشَّرِكَة أو المُنَظَّمَة. مع التَّأْكِيد أنَّ لخَصَائِص سُوق العَمَل أهمِّيَّةً في تَحْدِيد نَوْع وشَكْل وأسلوب إِجْرَاء مُقَابَلات التَّوْظِيف.

وعادةً ما تتنوَّع أَشْكَال مُقَابلَة التَّوْظيف الشَّخصِيَّة إلَى عِدَّة أشكالٍ؛ أهمّها:

- **المُقَابلَة الشَّــخصِيَّة الفَردِيَّة:** هِيَ المُقَابلَة الَّتي يُجريها فردٌ واحدٌ داخِل الشَّرِكَة، فتكون وجهًا لوَجْهٍ بَيْن المسؤول والمُتَقَدِّم للعَمَلِ للتَّأَكُّد من مَهَارَاته ومُؤَهِّلاته واستعداده للعَمَلِ.
- **المُقَابلَة الشَّــخصِيَّة الجماعِيَّة:** تَتِمّ في العادة بَيْن مســؤول التَّوْظيف وعدد من المُتَقَدِّمين للعَمَلِ، للتَّأَكُّد من مَهَارَاتهــم ومُؤَهِّلاتهم، أو المُقَابَلات الَّتي تَتِمّ بَيْن عدد من المســؤولين والمرشَّح لشــغل الوَظِيفَة، مثل هَذَا النَّوْع من المُقَابَلات يَتِمّ للوظائف العُلْيَا.
- **المُقَابَلات المُتَدَرِّجَة:** هِيَ المُقَابَلات الَّتي تَتِمّ للمُتَقَدِّمِينَ بِشَــكلٍ تَتَابُعِيّ، فمسؤول التَّوْظيــف في البِدَايَــة، ومِن ثَمَّ مدير الإِدَارَة، وهكذا... لاخْتِيَار الأنســب من المُتَقَدِّمين(1).

ويتوجَّــب توافر مُؤَهِّلات ومزايا مُحَدَّدَة في الأشــخاص المُكَلَّفِين بإجراء المُقَابَلات الشَّخْصِيَّة، وفيما يلي أَهَمّ هذه المُؤَهِّلات والصِّفَات:

- القُدْرَة على صياغة الأســئلة ذات العلاقة المُبَاشِرَة بالوظيفة، والأسئلة الَّتِي تُقَدِّم معلومات ذات أَهَمِّيَّة في اتِّخاذ قَرَار القَبُول من عَدَمِهِ.

1. "أسرار النَّجَاح لِلْحُصُولِ علَى وظيفة"، موقع إنترفيو، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/52VuD6

- القُدْرَة على المُلاحَظَة الدَّقِيقَة والاستنتاج، ومعرفة الخَصَائِص الشَّخْصِيَّة للمُتَقَدِّم الَّتِي ذات صلة بالوظيفة.
- الإلمام التَّامّ بالوَظِيفَة المَعْرُوضَة؛ من حيث مُتَطَلَّبَاتِهَا الجَسَدِيَّة والنَّفْسِيَّة والمَعْرِفِيَّة.
- المَعْرِفَة التَّامَّة بكُلّ تفاصيل المَشْرُوع، وليس بالوظيفة المَعْرُوضَة فحسب.

وتَجْـــدُر الإشـــارة إلى أنَّ بعض الوظائف قد لا يكفي معها السِّـــيرَة الذَّاتيَّة والمُقَابَلَة الشَّخْصِيَّة، فقد تَلْجَأ إدارة المَشْرُوع في هكذا حالات لإجراء اختبارات كِتَابِيَّة أو عَمَلِيَّة، كما قد تُخْضِع المَقْبُولين لفترة اختباريَّة تتناسب مُدَّتُهَا مع نَوْعِيَّة الوظيفة.

وبَعْد قَبُول المُرَشَّحِين المُناسِبينَ يَتِمّ إخْطَارُهُم بالقَبُول، كما يَجب مُرَاسَلَة غير المَقْبُولِينَ وشُكْرهم على اهْتِمَامِهِم بالانضمام لفريق عمل المَشْرُوع؛ لأنَّ هذه المُرَاسَلَة والاهتمام بالمُرَشَّحِينَ كَافَّة تُسَاعِد على تَعْزِيز صُورَة المَشْرُوع في سُوق العَمَل.

بعد التحاق المُوَظَّف بالمُنَظَّمَة، تبدأ فَتْرَة الإدماج، فَهِيَ ضَرُورِيَّة لتدعيم عَمَلِيَّة التَّوْظِيف، ويُمْكِـــن أن تَتَحَقَّق من خِلال التَّكْوِين الجماعـــي لمجموع المُتَقَدِّمين والمقبولين لِكُلّ الوَظَائِف الشَّـــاغِرَة، أو أن تَكُون فَرْدِيَّة يقـــوم بِهَا مُدرِّب، ويَتِمّ التَّعْرِيف فِيهَا بثقافة المُنَظَّمَة وقِيَمها واختبار كفاءات الأَفْرَاد وتَحْدِيد إمكانيَّات التكْوِين(1).

1. لينـدة، رقام. "دروس في أُسُـس إدَارَة المَوَارِد البَشَرِيَّة مُدَعَّمَة بحـالات تَطْبِيقِيّة"، كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصاديَّة والتِّجارِيَّة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2015م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https:// cutt.us/gGxJK

المَبْحَث الثَّالِث

النِّظَام المُحَاسَبِيّ.. الخَصَائِص والمُقَوِّمَات

تَتَضَمَّن إِدَارَة المَشَـــارِيع الرِّيَادِيَّة أو الشَّرِكَات بالمَفْهُوم المُبَسَّـــط، مَجْمُوعَة عَنَاصِر مُتَنَوِّعَة ومتداخلة، تميل أوَّلًا إلَى تَحْدِيد آليَّة بَدْءِ المَشْرُوع، ونُمُوِّه واكتمال بنيانه، ثمَّ ضمان سَـــيْرُ أَعْمَاله علَى الوجه الأَمْثَل، وهُوَ مـــا يَتَطَلَّب إِدَارَة كافَّة التَّفاصِيل الخَاصَّة بالعَمَل: المَالِيَّة والإداريَّة والفَنِّيَّة. ويَخْتَصُّ النِّظَام المُحَاسَبِيّ بإدارة جَمِيع ملفَّاتها المَالِيَّة وأَنْشِطَتِهَا الاقْتِصادِيَّة للعَمَلِ التِّجَارِيّ بِصُورَة تَكْفُلُ تَحْقِيق الأَهْدَاف الَّتِي يسعَى إِلَيْهَا القسم المَالِيّ أو المُحَاسَبِيّ، ومن ثَمَّ بلوغ الأَهْدَاف العَامَّة للمُؤَسَّسَة أو المُنَظَّمَة.

ويُمْكِن تَعْرِيف المُحَاسَـــبَة بأنَّها "عَمَلِيَّة تَحْدِيد وقِيَاس وتَوْصِيل مَعْلُومَات اقْتِصاديَّة بِطَرِيقَة تُمَكِّن من اسْتِخْدَامهَا في عَمَلِيَّة التَّقْوِيم واتِّخَاذ القَرَارَات بواسطة مُسْتَخْدِمي هَذِهِ المَعْلُومَات"، وهَذَا التَّعْرِيف يسري علَى ما يُطَبَّق من أَنْظِمَة مُحَاسَـــبِيَّة في جَمِيع الوحدات أو المُنَظَّمَات سواءً الاقْتِصادِيَّة أو الاجْتِماعِيَّة منها، وبِصَرْفِ النَّظَر عن ما إذا كَانَت هَذِهِ الوَحَدَات تسعَى أساسًا إلَى تَحْقِيق الرِّبْح أم أنَّها تهدف إلَى تَقْدِيم خِدْمَات لإشباع حاجات عَامَّة لأفراد المُجْتَمَع أو فِرَق أو جماعات مِنْهَا(1).

كذلك فالنِّظَام المُحَاسَـــبِيّ هو ذَلِكَ "النِّظَام الَّذِي يُسَجِّل كافَّة الحَرَكَات والمعاملات المَالِيَّة في المُنْشَأَة ليتمَّ تلخيصها علَى شكل تَقَارِير وقوائم مَالِيَّة في وقت قصير وأقلّ كلفـــة، والهَدَف من هَذَا النِّظَام هُوَ تَوْثِيق الحركات إِلِكْتِرُونِيًّا علَى جهاز الحَاسُـــوب الَّذِي يحتوي علَى بَرْنَامَج مُحَاسَـــبِيّ تعمل عَلَيْهِ وحدة المَالِيَّة أو قســـم المُحَاسَبَة في

1. عشماوي، فِكْرِيّ عبدالحميد. تَطْوِير النِّظَام المُحَاسَبِيّ الحُكُومِيّ، ندوة أَسَالِيب تَطْوِير النِّظَام المُحَاسَبِيّ الحُكُومِيّ وورشة عمل: نَمَاذِج مكافحة الفساد الماليّ، المُنَظَّمَة العربيَّة لِلتَّنْمِية الإداريَّة، مصر، 2007م، ص ص 31-30.

المُنْشَـــأة؛ حَيْثُ يضمن هَذَا البَرْنَامَج سهولة الرجوع إلَى البَيَانَات والمَعْلُومَات في أيّ وقت كان"(1).

والنِّظَام المُحَاسَـــبِيّ هُوَ "خُطَّة تُمَثِّل مَجْمُوعَة من الإجْــرَاءَات والخُطُوَات الخَاصَّة بالجَانِب التَّطْبِيقيّ للمُحَاسَــبَة، الَّتِي تُسَاعِد علَى إتمام الوَظَائِف الرَّئِيسَة للمُحَاسَبَة في حَصْر وتَسْجِيل وتَصْنِيف وتَلْخِيص نَتَائِج العَمَلِيَّات المَالِيَّة للمُؤَسَّسَة، أيًّا كَانَ نَوْعُها وحَجْمها وطَبِيعَة نشاطها، في شــكل قوائم مَالِيَّة، بِشَكْلٍ يكْفُل تَحْقِيق الأَهْدَاف الَّتِي تسعَى إِلَيْهَا المُحَاسَبَة بالمُؤَسَّسَة أو المُنَظَّمَة"(2).

لذلك يمُكِن النَّظَر إلَى النِّظَام المُحَاسَـــبِيّ باعْتِبَـــارِه الإطار العامّ الَّذِي يحتوي علَى المبادئ والفروض المَالِيَّة للمُؤَسَّسَة، تِلْكَ الَّتِي تَسْتَنِد إلَى جملة من المُسْتَنَدَات والدَّفاتر والسِّجلَّات، وتشـــمل جَمِيع الإجْرَاءَات والأَدَوَات والتَّعْليمات المَالِيَّة للمُؤَسَّسَة، والَّتِي يَجِـــب اتِّبَاعها لإحكام عَمَلِيَّات القياس وطُرُق عَرْض النَّتَائِج ومراقبتها بِشَـــكْلٍ دقيق ومُحَايد للجهات الإداريَّة المَعْنِيَّة في المُؤَسَّسَة.

وثَمَّة تعريفات أخرَى للنِّظَام المُحَاسَبِيّ، وفْقًا لاختلاف الزَّاوية الَّتِي يُنْظر مِنْهَا للنِّظَام المُحَاسَبِيّ، لَكِنَّهَا لا تخرج عن اعتباره "نظامًا يشمل عَمَلِيَّات تَسْجِيل وتبويب العَمَلِيَّات وتَصْمِيم المُسْـــتَنَدَات والدَّفاتر، وتَحْدِيد الإجْرَاءَات الَّتـــي تُتَّبَع في جَمِيع المَعْلُومَات المُخْتَلِفَة المُتَعَلِّقَة بالمعاملات المَالِيَّة أو الصَّفَقات الَّتِي تَعْقِدُها الوحدة المُحَاسَبِيَّة، وطُرُق تَسْجِيلها، ووسائل الرَّقَابَة عَلَيْهَا، وأَسَاليب عرض نتائجها".

ومع أنَّ المبادئ المُحَاسَبِيَّة الأَسَاسِيَّة، بِشَكْلٍ عامّ، قابلة للتَّطْبِيق علَى جَمِيع أَنْوَاع الوحدات المُحَاسَبِيَّة في كافَّة المُؤَسَّسَات والمُنَظَّمَات، إلَّا أنَّه لا يوجد نِظَام مُحَاسَبِيّ مُلائِم لجَمِيع

1. العبادي، كفاية. مَفْهُوم النِّظَام المُحَاسَبِيّ، موقع موضوع، 19 ديسمبر 2016م، مُتَاح علَى الرَّابِط: http://cutt.us/0UYF
2. عــلام، عبدالعزيز كمال. النِّظَام المُحَاسَـبِيّ، مدونة المحاســب المصري، 29 نوفمــبر، 2016م، مُتَاح علَى الرَّابِط: http://cutt.us/nY5Ot

أَنْوَاع المُؤَسَّسَات؛ فربما تَحْتَاج كُلّ مُنَظَّمَة نظامًا مُحَاسَبِيًّا مُمَيّزًا لمعلوماتها المَالِيَّة يتَّفق وخصائصها وطَبِيعَة عملها، ومن ثَمَّ هُنَاكَ مَجْمُوعَة من العَوامِل الَّتِي تُحدِّد طَبِيعَة النِّظَام المُحَاسَبِيّ في كُلّ مُؤَسَّسَة، مثل: طَبِيعَة النَّشَاط التِّجَارِيّ أو الخدميّ، والشَّكْل القَانُونيّ للمُنَظَّمَة، وحَجْم العَمَلِيَّات الَّتِي تقوم بها، وغير ذلك.

وعلَى الرَّغْم من إمكانيَّة اخْتِلاف الأَنْظِمَة المُحَاسَبِيَّة، وفْقًا للمُحَدِّدَات سالفة البيان وغيرها، فإِنَّ ثَمَّةَ خَصَائِص مشتركة يَجِب توفرها في النِّظَام المُحَاسَبِيّ الجَيِّد؛ تَتَمَثَّل في:

- تَوَافُر الدَّفاتِر والسِّجِلَّات والوَثَائِق المُحَاسَبِيَّة القَانُونِيَّة، بِهَدَف تحرِّي الدِّقَّة في تَنْفِيذ وتقويم العَمَلِيَّات المَالِيَّة، والسُّرْعَة في تَزْوِيد الإِدَارَة العَامَّة للمُؤَسَّسَة بالبَيَانَات المَالِيَّة والتَّقارير المُحَاسَبِيَّة الَّتِي تُسَاعِدها علَى اتِّخَاذ القَرَارَات ورَسْم السِّيَاسَات والخُطَط المَالِيَّة العَامَّة والفرعيَّة.
- الإلمام الكافي بالمَوَارِد المُخْتَلِفَة للمُؤَسَّسَة وأيَّة تغيُّرات قَد تطرأ علَيْهَا، وتوضيح ما لها من أصول مُتَنَوِّعَة، وتَقْدِير قيمتها المَالِيَّة الحَقِيقِيَّة، ومَعْرِفَة كافَّة الالتِزَامات المَالِيَّة المُسْتَحَقَّة للغَيْر وآجالها المُحَدَّدَة للسَّدَاد.
- الدِّقَّة في إِعْدَاد التَّقارير المَالِيَّة، فيمكن قِيَاس فعاليَّة أيّ نِظَام بمدَى جَوْدَة التَّقارِير الَّتِي يُنْتِجها، ومعيار هَذِهِ الجَوْدَة يَتَمَثَّل في دِقَّة البَيَانَات الواردة فيه، ولتَحْقِيق ذَلِكَ يجب تَوَفُّر عَنَاصِر من بينها التَّوَازُن المُحَاسَبِيّ ووجود نِظَام مُحدَّد للتَّوْجيه المُحَاسَبِيّ، وتَلْخِيص العَمَلِيَّات المُخْتَلِفَة بحيث تَكُون التَّقَارير المَالِيَّة مُمَثِّلًا حَقِيقِيًّا للمَرْكز المَاليّ للمُنَظَّمَة.
- النَّجَاح في المُوَازَنَة بَيْن إيرادات المُنَظَّمَة ومَصْرُوفَاتها، والسَّعْي الجادّ لتقليل حَجْم الإنفاق، والرَّقَابَة المُسْتَمِرَّة علَى عَمَلِيَّات الصَّرْف، وفي الوَقْت ذاته الحِرْص علَى تَعْظِيم الإِيرَادَات، والارْتِقَاء بأداء المُنَظَّمَة المَاليّ.
- تَقْدِيم التَّقارير المَالِيَّة في الوَقْت المُنَاسِب، وهُوَ من الأُمُور الملازمة للدِّقَّة في آنٍ واحدٍ، ويُمكن الجَمْع بينهما في إِعْدَاد التَّقارِير بحيث يَجِب الحِرْص علَى تَقْلِيل

الفَجْوَة الزَّمَنيَّة بين إعْدَاد التَّقارير المَاليَّة واتِّخَاذ القَرَارَات في الوَقْت المُنَاسِب، فكثير من التَّقارير تَفْقد قيمتها إذا قُدِّمت في وقتٍ متأخِّر.

- توفير آليَّات الرَّقَابَة الدَّوْريَّة والدَّائمة وقَوَاعَد ضَبْط الحســـابات المَاليَّة المُخْتَلِفَة للمُؤَسَّسَة، والتَّقْييم المُسْتَمرّ للأداء العامّ.
- المُرُونَة اللَّازِمَة لمُواجَهَة كافَّة التّغَيُّرَات المَاليَّة المُسْتَقْبَليَّة؛ المُتَوَقَّعة والطَّارِئة، فنظام المَعْلُومَات المحاسبيَّة الجَيِّد يُساعِد علَى مَعْرِفَة أحداث المُسْتَقْبَل بدرجة تَقْتَرِب إلَى حَدٍّ ما من الوَاقِعِيَّة والمصداقيَّة، وتَوْجِيه المَوَارِد النَّادِرة نَحْو الاسْتِخْدَام الأَمْثَل.
- تَحْقِيق التَّوَازُن بين تَكْلِفَة النِّظَام المُحَاسَـــبِيّ والأَهْدَاف المَطْلُوبَة منه، فالاهْتِمام بجانـــب التَّكْلِفة في إعْدَاد التَّقَارِير يعني مُحاوَلة تَقْلِيلها حتَّى حدٍّ مُعيَّن، دون أن يكون ذَلِك علَى حساب الهَدَف من إعداد هَذِهِ التَّقَارِير.

مراحل بناء النِّظَام المُحَاسَبِيّ

ويَشْتَمِلُ النِّظَام المُحَاسَبِيّ علَى عدد من المَرَاحِل تَتَمَثَّل في التَّالي:

أَوَّلًا: مَرْحَلَة المُدْخلات (مَجْمُوعة الوَثائِق المُسْتَنَدِيَّة):

وهي الأحداث المَاليَّة الَّتي يهتمّ النِّظَام بتَسْجِيلها وتبويبها والتَّقْرير عنها، الَّتي تَكُون نِتَاج تَفاعُل المُنَظَّمَة بالبِيئَة المُحِيطَة بها، ســـواءً مع العُمَلاء أو غيرها من المُنَظَّمَات أو مـــع الوحدات التشريعيَّة في المُجْتَمَع المحيط بها، وتَشْـــتَمِل هَذِهِ المَرْحَلَة علَى الوَثَائِق المُحَاسَبِيَّة أو "المجموعة المُسْتَنَدِيَّة".

وتَعْتَمِد المُحَاسَـــبَة في الأَسَاس علَى وُجُود مُسْتَنَدَات مؤيِّدَة للعَمَليَّات والمبادلات المَاليَّة الَّتي تَخُصُّ المُنْشَـــأَة بشَكْلٍ عامّ، والمُسْـــتَنَدَات هِيَ الوَثَائِق المُحَاسَبِيَّة الَّتي تدلّ علَى حُدُوث معاملة مَاليَّة ما للمُؤَسَّسَـــة، مثل: الشِّـــيكات والفواتير والإيصَالات وسَنَدات الدَّفْع والقَبْض. وللمُسْتَنَدَات أَنْوَاع عدة؛ **فمنها:**

- **المُسْتَنَدَات الدَّاخِلِيَّة**، وهِيَ تِلْكَ المُحَرَّرَة بمعرفة المُنْشَأَة، وتشمل العَمَلِيَّات الدَّاخِلِيَّة الَّتِي تتمُّ بَيْنَ الإدارات أو الأقســـام دَاخِل المَشْرُوع وإمَّا تُوَجَّهُ داخليًّا، مثل: إذن

الصَّرْف للنَّقْديَّة أو اســتلام النَّقْديَّة، وإذن صَرْف المخازن، أو مُسْتَنَدَات تَنْشَأ أو تُحَرَّر بمعرفة المُنْشَأَة، وتُوجَّه خارجها مثل: فاتورة البَيْع، وإيصالات السَّداد.

- **المُسْــتَنَدَات الخَارِجيَّــة**، وهِيَ المحرَّرة بمعرفة الغَيْر، وتشــمل البَيَانَات المُتَعَلِّقَة بالعَمَليَّات التَّبادُليَّة أو الخَارِجيَّة؛ أيْ: الَّتِي تقوم المُؤَسَّســة بتَبادُلِها مع المُؤَسَّسَات الأُخْــرَى، ســواءً في صُورَة صفقــات تجاريَّة أو معاملات مَاليَّــة في مُخْتَلَف المَشْرُوعَــات، مثل: أوامر الشِّرَاء أو شــيكات البنك أو أصــل فاتورة الشِّرَاء أو مُسْتَنَدَات مَصْرُوفَات الإيجار والكهرباء والنَّقْل.

ويمُكن كَذَلِكَ التَّمْييز بَيْن نوعيْنِ أساســيَيْنِ من المُسْتَنَدَات الَّتي تُكرِّس من خِلالها المُنَظَّمَة العَمَل المُحَاسَبِيّ، وهما:

- **وَثائِق الاسْــتِدلال**: وهِيَ مُسْــتَنَدَات قَانُونيَّة تُخَوِّل المحاســب إجْرَاء التَّسْجيل المُحَاسَــبِيّ، بِحَيْثُ تَعْكِس انْتِقال القِيَم والتَّدَفُّقَات المَاليَّة ســواءً دَاخِل أو خَارِج المُنَظَّمَة وعــلَى امتداد الدَّوْرَة المَاليَّة الواحِدَة، وتتَجــلَّى هَذِهِ الوَثَائِق في جَمِيع الأوراق الثُّبوتيَّــة الَّتِي تَحْصُر من خِلالها حَرَكِيَّة التَّدَفُّقَات المُتَوَجِّهَة لنشــاط المُنَظَّمَة، وذَلِكَ مثل: الفواتير والشــيكات والسَّــنَدَات الإذْنيَّة وأذونات الدُّخُول والخروج وفواتير الاستحقاق.
  ووَثَائِق الاسْــتِدْلال هَذِهِ أَلْزَمَ المُشَرِّع المُؤَسَّســات بالاحْتِفاظ بهَا كأَدَوَاتِ إثْباتٍ لمُدَّة لا تَقِلّ عن 10 سَــنَوَات بِهَدَف اسْتِخْدَامهَا والاحْتِكام إليها في كُلّ مُرَاقَبَة أو مُرَاجَعَة مَاليَّة أو حتَّى مُنازَعَة قَضَائِيَّة.
- **وَثَائِق المُعَالَجَة المُحَاسَبِيَّة**: وهِيَ الوَثَائِق الَّتِي يُكرَّس من خِلالها العَمَلُ المُحَاسَبِيّ ليَنْعَكِس في شكل قُيُود وأَرْصِدَة حسابات عن محتوَى نَشَاط المُنَظَّمَة وعلَى امْتِداد الدَّوْرَة المَاليَّة الواحِدَة.

وتَلْعَب هَذِهِ الوَثَائِق دَوْرًا مُهِمًّا حال نشــوء منازعات قضائيَّة بَيْن المُنْشَأَة والغير، فَهِيَ دليل إثبــات مَادِّيّ علَى تَفاصِيل المعاملة المَاليَّة، كَمَا أَنَّها أســاس القَيْد في الدَّفاتِر المُحَاسَبِيَّة، إِضَافَة إلَى اسْــتِخْدَامها فيما بعد في عَمَلِيَّات المُرَاجَعَة الحسابيَّة، ويُطلَق

علَى هَذِهِ العَمَلِيَّة "الدَّوْرَة المُسْـــتَنَدِيَّة" أو "الدَّوْرَة الدَّفْتَرِيَّة"، أيْ: اسْـــتِخْدَام الدَّفاتِر والسِّجِلَّات في إثبات قَيْد المُسْتَنَدَات سالفة الذِّكر حتَّى تَتَمكَّن المُنَظَّمَة في نِهَايَة الفَتْرَة المَالِيَّة من تَحْدِيد صافي الرِّبْح أو الخسارة، وبِذَلِكَ تَكُون المُسْتَنَدَات هِيَ أصل الدَّوْرَة المُحَاسَـــبِيَّة، ومن دونها لا يُمْكِن إثبات أو نَفْي أيّ عَمَلِيَّة مَالِيَّة في الدَّفاتِر، ولا يُمْكِن إثبات أيّ قُيُود في دَفْتَرِ القَيْد الأَوَّليّ "اليَوْمِيَّة"، فَلا بُدَّ من مســـتند لكُلّ عَمَلِيَّة مَالِيَّة تَحْدُث في المَشْرُوع أو المُنَظَّمَة.

وتُدْرَج البَيَانَات الواردة في المُسْتَنَدَات علَى النِّظَام المُحَاسَبِيّ، مثل: الشيكات وفواتير البَيْع والشِّرَاء والإيصالات وغيرها، في صُورَة كُشُوف أو قوائم مكتوبة، وتكون بمثابة تعزيز للعَمَلِيَّة المُحَاسَـــبِيَّة، ويَتَكَوَّن المُسْتَنَد من الأصل والصُّورَة أو عِدَّة صُوَر كما في بَعْض المُنْشَآت بِحَسْبِ حاجة الإِدَارَة.

ثانيًا: مَرْحلَة المُعَالَجَة:

وهي المَرْحلَة الَّتِي تَخْتَصُّ بإجراءات تَشْغِيل النِّظَام المُحَاسَبِيّ، وتَشْتَمِل على:

- **التَّعْليمات المُحَاسَبِيَّة:** في بَعْض المُنَظَّمَات تُسَمَّى تِلْكَ التَّعْليمات بالدَّلِيل المُحَاسَبِيّ أو اللَّائِحَة الدَّاخِلِيَّة للنِّظَام المُحَاسَـــبِيّ، وهِيَ من أَسَاسِيَّات أيّ نِظَام مُحَاسَبِيّ، الَّتِي تعطي وصْفًا وتَحْدِيدًا دَقِيقًا لطَبِيعَة العَمَل المُحَاسَبِيّ في المُنَظَّمَة؛ من حَيْثُ تَدْوِين المعاملات المَالِيَّة وإثباتها، وآليَّات جَمْع تِلْكَ المَعْلُومَات والتَّأَكُّد منها، وتَحْدِيد النَّماذِج والسِّجِلَّات المَطْلُوب إعدادها، والتَّسْجِيل فيها، وكَذَلِكَ مسؤوليَّات الأَفْرَاد في الإعداد والتَوْثِيق والتَّصْدِيق عَلَيْهَا.
- **السِّجِلَّات المُحَاسَبِيَّة "المجموعة الدَّفْتَرِيَّة":** النِّظَام المُحَاسَبِيّ الجَيِّد والمُتَكامِل في أيَّة مُنَظَّمَة لا يَعْتَمِد فَقَطْ علَى وثَائِق أَوَّلِيَّة تُثْبِت حُدُوث المعاملات المَالِيَّة الخَاصَّة بهـــا، بل يَحْتَاج لنقـــل تِلْكَ المَعْلُومَات المَالِيَّة المَوْجُودَة في الوَثَائِق إلَى ســـجِلَّات مُحَاسَبِيَّة مُحَدَّدَة، وبِحَسْـــبِ طَرِيقَة إجرائيَّة مُعَيَّنَة، وتَخْتَلِف هَذِهِ السِّجِلَّات من مُنَظَّمَة لأخرى، لَكِنَّهَا بِشَكْلٍ عامّ تَنْقَسِم إلَى عِدَّة أَنْوَاعٍ أهمّها:

- **دَفْــــتَر القَيْد الأوليّ "دَفْتَر اليَوْمِيَّة":** وهُوَ من الدَّفاتِر الإلزاميَّة الَّتِي يَنُصُّ القانـــون علَى وُجُودها في أيّ مُنَظَّمَة تجاريَّـــة، وتُقَيَّد فيه العَمَلِيَّات المَالِيَّة للمُؤَسَّسَـــة أو المُنْشَـــأَة وفْقًا لقاعدة القَيْد المزدوج، أوَّلًا بأَوَّل، حسب تَسَلْسُل تاريخ حدوثها، ويَتِمّ التَّسْــجِيل في هَذَا النَّــوْع من الدَّفاتِر وفْقًا لخطوات مُحَدَّدَة تَتَمَثَّل في:
  1. كِتابَة التَّاريخ.
  2. كِتابَة اســم الحساب المَدِين في خانة البَيَان علَى السَّطْر الأَوَّل من القَيْد (أقصَى اليمين) مع قيمة المبلغ.
  3. كِتابَة اسم الحِساب الدَّائِن في خانة البَيَان علَى السَّطْر الثَّاني من القَيْد (أقصَى اليسار) مع قيمة المبلغ.
  4. كِتابَة نبذة مُخْتَصَرَة لكُلّ عَمَلِيَّة بعد كُلّ قَيْد.
  5. ترك سَطْر دون كِتَابَة بعد كُلّ قَيْد لتَحْقِيق اسْتِقلال ووُضُوح كُلّ قَيْد عن غيره من القُيُود الأُخْرَى.
  6. التَّأكُّد من تَساوِي المبالغ المَدِينَة مع المبالغ الدائنة.
  7. القَيْد أو التَّســجِيل في دَفْتَر اليَوْمِيَّة، الَّتِي تشمل القَيْد البسيط؛ ويكون في كُلٍّ مـــن طرفه المَدِين وطرفه الدَّائِن حِســـابٌ واحد فقط، وكَذَلِكَ القَيْــد المُرَكَّب، ويَتَكَوَّن طرفُه المَدِين أو طرفه الدَّائِن أو كليهما من أَكْثَرَ من حساب.
- **دَفْتَر الجَرْد:** ويَخْتَصُّ بتَسْجِيل المَخْزُون الفعليّ للمَوَارِد والبضائع الَّتِي تملكها المُنْشَأَة في نِهَايَة السَّنَة المَالِيَّة؛ كمًّا ونَوْعًا وسِعْرًا.
- **دَفْتَر القَيْد النِّهَائِيّ "دَفْتَر الأُســـتاذ":** وهُـــوَ من مَجْمُوعَة الدَّفاتِر الثانويَّة المُســـاعِدة الَّتِي جرَى العُرف المُحَاسَبِيّ علَى اسْتِخْدَامهَا، وغير مُلزَمة بنصّ القانون غالبًا، ولِذَلِكَ تَخْتَلِف من مُنْشَـــأَة لأخرَى بِحَسْب طَبِيعَة وأهداف كُلّ مُنْشَأَة، وهَذَا السِّجِلّ تُرَحَّل (تُنْقَل) إليه جَمِيع العَمَلِيَّات الَّتِي سُجِّلَت في دَفْتَر

اليَوْمِيَّة، سالِف البَيان؛ حَيْثُ تُجَمَّع العَمَلِيَّات المُتَجانِسَة، أيْ من ذات النَّوْع في حساب واحد، وإمساك هَذِهِ الدَّفَاتِر يكون في بَعْض الحالات بنصّ القانون أو النِّظَام التِّجَارِيّ المُطبَّق في الدَّوْلَة الَّتِي تمُارِس فِيهَا المُنَظَّمَة نشاطاتها.

- **مِيزان المُراجَعَة:** هُوَ كشـــف أو قَائِمَة تَظْهَرُ فِيهَا أَرْصِدة الحِسابَات المَفْتُوحَة في دَفْتَر الأستاذ، وهُنَاكَ نوعان من موازين المُرَاجَعَة؛ وهما مِيزَان المُرَاجَعَةِ المُسَاعِد، ومِيزَان المُرَاجَعَةِ العامّ.

ثالثًا: مَرْحَلَة المُخْرَجَات (المَعْلُومَات المُحَاسَبِيَّة):

تَتَمَثَّل في التَّقارِير المُحَاسَبِيَّة والمَالِيَّة، الَّتِي تُعَدّ نِتَاجًا لِتَحْلِيل المَعْلُومَات وعَرْضِها؛ لأنَّ النِّظَام المُحَاسَـــبِيّ لَيْسَ غايةً في حَدِّ ذاتِه، بل هُوَ وسِـــيلَة لاسْتِخْدام البَيَانَات والمَعْلُومَات في تَقْيِيم وتَقْوِيم نَشَاط المُنَظَّمَة المَالِيّ، بما يُحَقِّق أهدافها في النِّهَايَة وتَشْتَمِل هَذِهِ المَرْحَلَة على:

- التَّقارِير المُحَاسَبِيَّة "التَّقارِير المَالِيَّة": وتُعَدُّ تِلْكَ التَّقارِير هِيَ المَحَطَّة النِّهَائِيَّة في العَمَل المُحَاسَبِيّ، والعامل الأَسَاس والأَكْثَر أهَمِّيَّة للإِدَارَة المَالِيَّة لأيِّ مُؤَسَّسَة؛ لأنَّ هَدَفَ النِّظَام المُحَاسَـــبِيّ هُوَ تَجْمِيع وتَسْجِيل وتَبْوِيب المَعْلُومَات المَالِيَّة المُؤَثِّرة في أُصول وخُصُوم المُنَظَّمَة، ومن ثَمَّ اسْـــتِخْرَاج تَقَارِير مَالِيَّة بنتيجة تِلْكَ العَمَلِيَّات في شـــكل قوائم مَالِيَّة لِلاسْتِخْدام الدَّاخِلِيّ والخارجيّ بها، تُوَضِّح نِسْبَة المَبِيعَات والعَجْز والمَصْروفَات ومَسْـــؤُولِيَّات الواردات والصَّادِرات وغيرها من العَمَلِيَّات الَّتِي تقوم عَلَيْهَا الجِهَات المَالِيَّة والإداريَّة في المُؤَسَّسَـــات والمُنْشَـــآت التِّجَارِيَّة والاقْتِصاديَّـــة وغيرها، الَّتِي تُكْتَب بناءً عـــلَى المَعْلُومَات الواردة من خِلال هَذِهِ التَّقارِير المَالِيَّة، وتُحَدِّد جَوَانِب القُوَّة والضَّعْف للمُؤَسَّسَات من فَتْرَة لأخرَى خِلال عَمَلِيَّة التَّشْغيل المُعْتَمَدَة.

وَهُنَاكَ نوعان من التَّقارِير المَالِيَّة؛

- **الأَوَّل: التَّقْرِيـــر الَّذِي يُقدَّم للإِدَارَة العَامَّـــة**، ويُوَضِّح فيه حَرَكَة المَبِيعَات والمُشْـــتَرِيات خِلال الفَتْرَة ورَصِيد المَدْيُونِيَّات والتزَامَات المُنَظَّمَة وفيه يَتِمّ تَحْلِيل للمَصْرُوفَات خِلال الفَتْرَة الَّتِي يَصْدُر عَنْهَا التَّقْرِير.

- **الثَّـــاني فَهُوَ تَقْرِير يُقدَّم لـــلإِدَارَة يَتِمّ فيه تَحْلِيل جَمِيع بنود المَرْكَز المَاليّ وقائمة الدَّخْل** بنِسَـــب مختلفة، ومُقَارَنَة هَذِهِ النِّسَب بفترات مَالِيَّة أخرَى أَو بمُنَظَّمَات أخرَى منافسة، وهَذِهِ النِّسَب يُقْصَد بهَا إما:

1. **نِسَب السِّـــيُولَة**، وهِيَ تِلْكَ الَّتِي تَهْدف لمَعْرفَة قُدْرَة المَشْرُوع أو المُنَظَّمَة علَى سَداد ما عَلَيْهَا من دُيُون وتَقْيِيم مركزها النَّقْدِيّ.
2. **نِسَـــب الرِّبْحِيَّة**: فمن أَهْدَاف المُنَظَّمَة الرَّئِيسَـــة تَحْقِيق أَكْبَر قَدْر من الرِّبْحِيَّة، فيتمّ قياس نِسْبَة مُجمَل الرِّبْح إلَى إِجْمَاليّ المَبِيعَات، أو قياس صافي الرِّبْح إلَى إِجْمَاليّ المَبِيعَات، أو نِسْـــبَة صافي الرِّبْح إلَى مَجْمُوع الأُصُول الَّتِي تمَلْكها المُنَظَّمَة، أو بقِياس نِسْـــبَة صافي الرِّبْح إلَى حُقُوق مِلْكِيَّة المُنَظَّمَة، أو التَّحْلِيل النِسْبِيّ لبُنود قَائِمَة الدَّخْل.
3. **نِسَـــب النَّشَاط**: بهَدَف مَعْرِفَة مدَى اسْتِخْدَام المُنْشَأَة لكامل طاقَتها من عدمـــه، وذَلِكَ من خِلال قِياس مُعَدَّل دَوَرَان مَجْمُوع الأُصُول، أو قياس مُعَدَّل دَوَرَان المَخْزُون.
4. **نِسَب حُقُوق المِلْكِيَّة**: أيْ: قِياس مَدَى مُسَاهمَة كُلٍّ من أَصْحَاب رَأْس المَالِ والدَّائنين في تمَوْيل نَشَاط المُنْشَأَة، وذَلِكَ عن طَرِيق قِياس نِسْبَة الأَمْوَال المُقْتَرَضَة إلَى حُقُوق المِلْكِيَّة، أو نِسْـــبَة الأُصُول الثَّابِتَة إلَى حُقُوق المِلْكِيَّة، أو نِسْبَة الخُصُوم المُتَدَاولَة إلَى حُقُوق المِلْكِيَّة.

وختامًا، تَتِمّ جميع تِلْكَ العَمَلِيَّات ســـالفة الذِّكر فيما يُعرَف باسم "الدَّوْرَة المُحَاسَبِيَّة"، الَّتِـــي تتَكَوَّن من عَدَد من المَرَاحِل، وهـي: حُدُوث العَمَلِيَّة المَالِيَّة، إصْدار المُسْـــتَنَدَات، التَّسْـــجِيل في دَفْتَر اليَوْمِيَّة، ثُمَّ التَّرْحيل إلَى دَفْتَر الأستاذ، التَّلْخِيص وإعداد مِيزَان المُرَاجَعَـــةِ، عرض النَّتَائِج من خِلال إِعْدَاد التَّقارِير المَالِيَّة والقوائم الختامية الخَاصَّة بالمركز الماليّ والدَّخْل الخَاصّ بالمُؤَسَّسَة.

المَبْحَث الرَّابِع

النِّظَام المُحَاسَبِيّ الإِلكْترُونِيّ

تَتَّجه غَالِبِيَّة دُوَل العَالَم الآن لتَفْعِيل اسْتِخْدَام تِقْنِيَّات الثَّوْرَة التِّكْنُولُوجِيَّة الحَدِيثَة وتَطْبِيق الأَنْظِمَة الإِلكْترُونِيَّة في مُخْتَلَف الوحدات الاقْتِصادِيَّة؛ الحُكُومِيَّة والخَاصَّة، الأَمْر الَّذِي أتاح اسْتِخْدَام تِكْنُولُوجْيَا المَعْلُومَات في أَنْظِمَة المُحَاسَبَة المَالِيَّة والاسْتِفَادَة من مُمَيِّزَاتها المُخْتَلِفَة من حَيْثُ السُّرْعَة والمُرُونَة والدِّقَّة في تَوْفِير كافَّة المَعْلُومَات المَالِيَّة للإدارات المعنيَّة؛ المَالِيَّة والتَّنفِيذِيَّة والإِدَارَة العُلْيَا للمُنَظَّمَة، وتَوْفِير الوَقْت في إنجاز المعاملات المَالِيَّة وتَحْلِيل البَيَانَات وتَقْيِيم الأَدَاء المَالِيّ بصِفَةٍ دَوْرِيَّة.

ولطالما اعتمد النِّظَام المُؤَسَّسِيّ الإِدَارِيّ والمَالِيّ علَى المُسْتَنَدَات الوَرَقِيَّة والدَّفْتَرِيَّة والأَيْدِي العَامِلَة في الأَنْظِمَة المُحَاسَبِيَّة طِيلَة قُرونٍ خلَتْ، قبل أن يَتَحَوَّل الأَمْر إلَى الوَاقِع الإِلكْترُونِيّ الَّذِي حَوَّلَ العَمَلِيَّات الحِسَابِيَّة والتَّقَارِير المَالِيَّة التَّقْلِيدِيَّة إلَى بَرَامِج تتمّ بواسطة النِّظَام المُحَاسَبِيّ الإِلكْترُونِيّ.

والنِّظَام المُحَاسَبِيّ الإِلكْترُونِيّ هُوَ "نظام مؤدَّاه تَقْلِيص التَّكَالِيف المُخَصَّصَة للأيدي العَامِلَة في هَذَا المَجَال، وتَسْهِيل العَمَلِيَّات المُحَاسَبِيَّة وتَوْثِيقها بشَكْلٍ أَكْثَر دِقَّة، إِضَافَة إلَى عامل السُّرْعَة والمَنْهَجِيَّة الدَّقِيقَة للقَوَاعِد المُحَاسَبِيَّة المُعْتَمَدَة والمُتَطَوِّرَة"، وهُوَ أيضًا "مَجْمُوعَة من الأجزاء المُتَكَافِئَة والمُتَرَابِطَة الَّتِي جُمِعَتْ ونُظِّمَتْ لمُعالَجَة البَيانَات إِلكْتُرُونِيًّا، بِحَيْثُ يَتِمّ تَخْزِين البَيَانات كمُدْخَلات تَمَّ تشغيلها وإنتاج نتائجها كمُخْرَجَات وفْقًا لتَعْلِيمات البَرْنَامج، الَّذِي يَشْتَمِل علَى تَعْلِيمَات تَفْصِيلِيَّة خُطْوَة بخُطْوة لما يجب عمله لتَحْقِيق هَدَف التَّشْغِيل".

ويُعرف بأنَّه "النِّظَام المُحَاسَبِيّ الَّذِي يَعْتَمِد علَى تِكْنُولُوجْيَا الحَاسُوب لجَمْعِ وتَخْزِين ومُعالَجَةِ البَيَانَات المَالِيَّة في المُنَظَّمَات المُخْتَلِفَة، وتُسَمَّى في الدِّرَاسَات المُحَاسَبِيَّة بالمُحَاسَبَة الإِلكْتُرُونِيَّة أو نُظُم المَعْلُومَات المُسْتَخْدَمَة للحَاسُوب".

وفي العَصْر الرَّاهِن، باتت الأَنْظِمَة المُحَاسَــبِيَّة الإِلِكْترُونِيَّة واسِــعَة الأَهَمِّيَّة، بل هِيَ العامل الأَسَـــاس عند عَمَلِيَّة تَكْوِين المُنْشَــآت والمُنَظَّمَات التِّجَارِيَّة والمَالِيَّة؛ إذ تُوفِّر الوَقْــت والجُهْد معًا، إِضَافَة إلَى مُواكَبَتِها للتَّغْيِــيرات السَّرِيعة التِّكْنُولُوجِيَّة والمِهْنِيَّة، المُتَعَلِّقَة بالنُّظُم المَالِيَّة في المُؤَسَّسَات المُخْتَلِفَة؛ حَيْثُ باتت تلعب دَوْرًا حَيَوِيًّا في تَحْقِيق مِصْدَاقِيَّة النَّتَائِج بِشَــكْلٍ أكبر، وذَلِكَ في إطار مُمَيِّزَاتها الدَّقِيقَة والفِعْلِيَّة النَّشِطَة؛ إذ تُعَدُّ رافدًا أَسَاسِــيًّا للثِّقَة في مُنَظَّمَة عَمَل بَنْكِيَّة أو تِجَارِيَّة أو مُنْشَآت أخرى، وهَذَا ما يراه كثيرون محقِّقًا للشُّروط الضَّامِنة لِنَجَاحِ الإِدَارَة المُحَاسَبِيَّة والمَالِيَّة.

وتُعَدُّ آليَّة العَمَل في النِّظَام المُحَاسَــبِيّ الإِلِكْــترُونِيّ هِيَ ذاتها آليَّة العَمَل في النِّظَام التَّقْلِيدِيّ، ولَكِنَّ باختلاف بسيط، وهُوَ أن يقوم فَرِيق عمل الحسابات بتَوْجِيه البَرْنَامَج المحوسب (الإِلِكْترُونِيّ) باتِّبَاع نَفْس آلِيَّات العَمَل المُحَاسَبِيّ عند إِدْخَال البَيَانَات إليه، ويَقْتَصِر عمل المُحاســب بعدها علَى إِدْخَـــال المَعْلُومة ليس أَكْثَرَ ليقوم الجهاز بتَنْفِيذ الخُطُوَات المتعارَف عَلَيْهَا.

ولكن قبل إِدْخَال البَيَانَات للحَاسُوب، لا بُدَّ لفَرِيق عَمَلِ الحِسابات وبمُسَاعَدَة مُبَرْمِج مُحْتَرِف، إِنْشَــاء بَرْنامَج الأوامر بِشَكْلٍ مسبَق، بِحَيْثُ يَتِمّ إِنْشَاء آلِيَّة تَرْمِيز للحِسابات كما في النِّظَام اليدويّ، الَّتِي من خِلالها يمكن جعل البَرْنَامَج يُمَيِّز نَوْعَ وطَبِيعَة العَمَل المُحَاسَــبِيّ، وإنشاء دَفْتَر يَوْمِيَّة مُبَرْمَج وفْقًا لآلِيَّة تَرْمِيز الحِسابات، وإِنْشاء حِسَابات عَامَّة في دَفْتَرَ الأَســتاذ العام وحِسابات تَفْصِيلِيَّة مُبَرْمَجَة في دَفْتَرَ الأستاذ المُسَاعِد، وإِنْشَاء آلِيَّة تَرْحِيل مُبَرْمَجَة للْحِسابات، وتَصْمِيم قَوَائِم مَالِيَّة مُبَرْمَجَة.

وإلَى جانَب خَاصِّية السُّرْعَة والإِنْجاز في اسْــتِخْدَام النِّظَــام الإِلِكْترُونِيّ لمُعالَجَة العَمَلِيَّات المُحَاسَبِيَّة، هُنَاكَ الكَثِير من الخواصّ الأُخْرَى، الَّتِي يمُكن تلخيص أبرزها من خِلال النِّقَاط التَّالِيَة:

- سُرْعَة إِدْخَال المَعْلُومَات للنِّظَــام الإِلِكْترُونِيّ وإِجْراء التَّعديلات علَى المُدْخَلات، وإعداد التَّقَارِير المَالِيَّة.

- دِقَّة النَّتَائج النِّهَائِيَّة ونُدْرَة حُدُوث أخطاء أو تَناقُضات في مُخْرَجَات النِّظام، بما يُساعِد علَى إمكانيَّة الاعْتِماد علَى البَيَانَات النَّاتجة عنه.
- الكَفاءة والفَعَاليَّة في تَخْزِين ومُعالَجَة واسْترِجاع البَيَانَات، وتَبادُلها مع الأطراف ذات الصِّلَة، وعَرْض المَعْلُومَات بِحَسْب حاجة المُسْتَفيد من رُسُوم ومُخَطَّطَات بيانيَّة، وتَحْقِيق الأَهْدَاف والمُتَطَلَّبَات المُحَدَّدَة له.
- تَقْلِيص الإِجْرَاءَات الرُّوتينيَّة المُسْتَخْدَمة في الأَنْظِمَة المُحَاسَبِيَّة التَّقْلِيدِيَّة، وتَخْفِيض الأَعْباء المَالِيَّة عن كاهِل إِدَارَة المُنَظَّمَة.
- المُرُونَة في التَّعَامُل، والقُدْرَة علَى تَوْصِيل المَعْلُومَات بِشَكْلٍ يسيرٍ ومُبَسَّط، وتَلْبِيَة حاجات المُسْتَويات الإِداريَّة المُخْتَلِفَة بما يُسْتَجدّ من تَقارِير.
- المَوْثُوقِيَّة في البَيَانَات النَّاتِجة عن النِّظَام وإمكانيَّة الاعْتِماد عليها؛ لِأَنَّهَا تتَّفق مع الوَاقع الفعليِّ بِصُورَةٍ كبيرةٍ.
- تَقْدِيم المَعْلُومَات والبَيَانَات المُلائمة فَقَطْ الَّتِي يَحْتَاجها متَّخِذُو القَرَار، وتَجْنِيب المَعْلُومَات الثانوية مَنْعًا للتَّشَتُّت.
- تَوْفير أَمْن المَعْلُومَات والمُحافَظَة علَى سِرِّيَّة البَيَانَات، وإمكانيَّة تَحْدِيد صَلاحِيَّات المُسْتَخْدِمين في النِّظَام، واسْتِرْجاع البَيَانَات في حالة فُقْدانها.

وبِالإِضَافَةِ لِهَذِهِ الخَصَائِص السَّابِقَة، تُوجَد مَزَايَا أخرَى للنِّظَام المُحَاسَبِيّ الإِلِكْتْرُونيّ، منها:

- تَطْوِير عَمَلِيَّات حِفْظ الدَّفاتِر والمُسْتَنَدَات المُحَاسَبِيَّة، وتَسْهِيل عَمَلِيَّات تَجْمِيعها وتَخْزِينها واسْتِرجاعها في شَكْل مَعْلُومَات وبيانات رقميَّة.
- سرعة إنجاز وتَوْثِيق العَمَلِيَّات المَالِيَّة المتشابهة في وقتٍ واحدٍ، وبِاسْتِخْدَام عدد أقلّ من الأَفْرَاد.
- إحكام الرَّقَابَة الدَّاخِلِيَّة والذَّاتيَّة علَى تَسْجِيل وتَنْفِيذ العَمَلِيَّات المَالِيَّة، بِحَيْثُ يُتِيح ذَلِكَ الدِّقَّة في اسْتِخْراج النَّتَائج النِّهَائِيَّة، وتلافي الأخطاء في مَرَاحِل التَّشْغيل المُخْتَلِفَة أوَّلًا بأَوَّل.

- زيادة الثِّقَة في المَعْلُومَات النَّاتِجة عن النِّظَام الإِلِكْترُونيّ، بِحَيْثُ يُمْكِن اسْتِخْدَامها دون قلق مِن قِبَل مُتَّخِذِي القَرَارَات، كأساس سليم وموثوق به.
- توفير المُرُونَة الكاملة في تَصْمِيم وتَطْوِير نُظُم المَعْلُومَات المُحَاسَبِيَّة.

مَخَاطِر النِّظَام المُحَاسَبِيّ الإِلِكْتِرُونيّ

ورغم ما يتمتَّع به النِّظَام المُحَاسَبِيّ الإِلِكْتِرُونيّ من مَزَايَا مُتَعَدِّدَة، فإنَّ مخاطره أيضًا كثيرة وعلَى جَوَانِب شتَّى، لكنَّ التَّهْدِيدات والمَخَاطِر لا تَقْتَصِر فَقَطْ على نِظَام المَعْلُومَات المُحَاسَبِيّ الإِلِكْتِرُونيّ، بل تَتَعدَّى للنِّظَام المُحَاسَبِيّ اليَدَوِيّ، قَد يكون ذَلِك بدرجة أقلّ مُوَازَنَة بما يتعرَّض له النِّظَام الإِلِكْتِرُونيّ، وبطبيعة الحال تزداد التَّهْدِيدات بدرجة كبيرة كُلَّمَا ازداد اسْتِخْدَام تِكْنُولُوجْيَا المَعْلُومَات.

وتُصنَّف مَخَاطِر نُظُم المَعْلُومَات المحاسبيَّة لأَنْوَاع عدَّة وفقًا لعَوامل مُتَنَوِّعَة؛ فمن حَيْثُ المَصْدَر: هناك مَخَاطِر داخليَّة قَد تَنْتُج عن مُوَظَّفي المُنَظَّمَة الَّذِينَ بإمكانهم الوُصُول للبيانات وإمكانيَّة إتلافها أو تَحْرِيفها أو المُتَاجَرة بها، وهُنَاكَ مَخَاطِر خارجيَّة تَتَمَثَّل في أشخاص خَارِج المُنَظَّمَة ليس لَهُم عَلاقَة مُبَاشِرَة لها، مثل: قَراصِنَة المَعْلُومَات أو المُنَافِسِينَ الَّذِينَ قَد يَخْتَرِقُون الضَّوابِط الرَّقَابِيَّة للنِّظَام بِهَدَف الحُصُول على مَعْلُومَات سِرِّيَّة.

وتنقسم المَخَاطِر من حَيْثُ النَّوْع لمَخَاطِر ناتجة عن العُنْصُر البَشَرِيّ، وهِيَ الَّتِي تنتج عن بَعْض التَّصَرُّفَات البَشَرِيَّة غير المتعمَّدة (نتيجة خطأ أو سهو) أو عن قصد بِهَدَف التربُّح والغشّ، ومَخَاطِر طبيعيَّة ليس للإنسان دَخْل فيها، الَّتِي تَكُون ناتجة عن الكَوارِث البِيئيَّة مثل: الزَّلْزَال وحوادث الحريق وغيرها.

أمَّا من حَيْثُ مَرَاحِل النِّظَام الإِلِكْتِرُونيّ، فتنقسم إلى مَخَاطِر المُدْخَلات، مثل: إِدْخَال بيانات زائفة وغير سليمة بِاسْتِخْدَام نمَاذِج ومُسْتَنَدَات سليمة، وتُوضَع داخِل مَجْمُوعَة من العَمَلِيَّات دون أن يَتِمّ اكتشافها، أو إِدْخَال بيانات أَكْثَر من مَرَّة، أو

حذف بَعْض المُدْخَلات واســتبعاد بيانات مُعَيَّنَة قبل إدخالها للحاسب الإلِكْترُونيّ إمَّا بطريقة مقصودة أو غير مقصودة. وهُنَاكَ مَخَاطِر تشغيل البَيَانَات، وتَتَمَثَّل في تعديل وتحريف البرَامِج أو تَصْمِيم نُسَــخ غير قانونيَّة من البرَامِج، أو اسْــتِخْدَام البرَامِج بِصُورَة غير مُصَرَّح بِهَا قانونًا، أو سرقة البَيَانَات المَوْجُودَة علَى الحاسب الآليّ.

كذلك توجد مَخَاطِر المُخْرَجَات، وتَرْتَبِط تِلْكَ المَخَاطِر بالمَرْحَلَة النِّهَائِيَّة من المُحَاسَــبَة الإلِكْترُونِيَّة، وهِيَ مُخْرَجَات عمليَّات المُعَالَجَة، وما يَصْدُر عن هَذِهِ المَرْحَلَة من قوائم أو تقارير وكيفيَّة اســتلام تِلْكَ المُخْرَجَات، ويُمكن أن تَتَمَثَّل في إخفاء أو تَدْمِير بنود مُعَيَّنَــة من المُخْرَجَات، أو تَقْدِيم مُخْرَجَات زائفة، أو سرقة البَيَانَات والتَّقارِير المَالِيَّة، أو تَرْسِــيب ونَقْل نُسَــخ سِرِّيَّة من البَيَانَات أو الخطأ في تَوْجِيه التَّقارِير لجهات غير مُخَوَّل لها باسْتِلامِها أو مَعْرِفَتها.

لذلك عند تَصْمِيم بَرَامِج المُحَاسَــبَة الإلِكْترُونِيَّة لا بُــدَّ للمُنَظَّمَة من مراعاة عَوامِل المَخَاطِر السَّــابِقَة وتقييم أســبابها وآثارها واتِّخَاذ الإجْرَاءَات المُسبقة بشأنها، حتَّى لا تَكُون عَــثْرَة أَمَام تَحْقِيق أَهْدَاف الشَّرِكَة، فرَغْم كــثرة وتَنَوُّع المَخَاطِر فإنَّ نُظُمَ المَعْلُومَات المُحَاسَبِيَّة تبقَى ضَرُورَة حَتْمِيَّة لا يمكن الاسْتِغْنَاء عنها.

وفي الختام، ما أوردناه هنا في هَذَا الفَصْل يَظَلّ جزءًا بســيطًا من الشَّــكْل الخِدْمِيّ العَامّ للنِّظَام المُحَاسَــبِيّ ومَفْهُومه الإدَارِيّ والمَالِيّ، كَذَلِكَ نجد أنَّ أقســامه مُتَعَدِّدَة، وجوانبه مختلفة؛ كُلٌّ بِحَسْــبِ النَّشَاط الَّذِي تَتَّســم به أو تُمَارِسه الهَيْئَات والمَرَافِق الخِدْمِيَّة والإداريَّة والتِّجَارِيَّة والاقْتِصادِيَّة المُخْتَلِفَة.

الفَصْل العَاشِر

تَسْوِيق المَشْرُوع الصَّغِير

- مُقَدِّمَة
- المَبْحَث الأَوَّل: **أهَمِّيَّة التَّسْوِيق في نَجَاح المَشْرُوع الصَّغِير**
- المَبْحَث الثَّاني: **التَّسْوِيق والمَزِيج التَّسْوِيقِيّ**
  - المَزِيج التَّسْوِيقِيّ
  - اسْتِراتِيجِيَّة فعَّالة للتَّرْوِيج للمُنْتَج الجَدِيد
- المَبْحَث الثَّالِث: **الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة**
  - تعريف الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة
  - أهَمِّيَّة الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة
  - أَنْوَاع الخُطَط التَّسْوِيقِيَّة
  - خُطُوَات التَّخْطِيط التَّسْوِيقِيّ
  - عقبات تُواجِه عَمَلِيَّة التَّخْطِيط التَّسْوِيقِيّ

الفَصْل العَاشِر

تَسْوِيق المَشْرُوع الصَّغِير

مُقَدِّمَة

يَعْتَمِد نَجاح المَشْرُوعَات الصَّغِيرة علَى حُسن تَسْويقها؛ فبَعْدَ الاستقرار علَى نَوْع المُنْتَج أو الخِدْمَة الَّتِي سيُقدِّمها المَشْرُوع، يأتي التَّسْويق في المَرْحَلَة الثَّانية كجزء أَساسِيّ من نَجاح الأَعْمَال التِّجاريَّة، وبدون التَّسْويق لا يمُكن للجمهور التَّعَرُّف علَى طَبِيعَة عمل المَشْرُوع أو اسْتِخْدَام مُنْتَجاته أو تَجْرِبَة خِدْمَاته، وبدون عُمَلاء لن تَكُون هُنَاكَ مبيعات ولا أرباح، ولن يَكُون هُنَاكَ عمل تِجارِيّ من الأَسَاس.

التَّسْويق الجَيِّد يُوفِّر للمَشْرُوعِ الصَّغِير الكَثِير من المَزَايَا، أبرزها: القُدْرَة علَى تَحْدِيد شَرَائح العُمَلاء المُسْتَهْدَفِينَ، دِرَاسَة خصائصهم وسِمَاتهم، التَّعَرُّف علَى رَغَبَاتهم واحْتِيَاجَاتهم من المَشْرُوع، ومن ثَمَّ تَوْجِيه العَمَلِيَّة الإِنْتَاجيَّة وفْقًا لِهَذِهِ الرَغَبَات، فالعَمَلِيَّة التَّسْويقِيَّة عَمَلِيَّة إداريَّة ديناميكيَّة مُتَكَامِلَة الأركان، تهدُف لتَحْقِيق التَّخْطِيط العلميّ للمَشْرُوعِ، وتَحْقِيق الرِّبْح الجَيِّد من خِلال قَدْر مُتَمَيِّز من المَبِيعَات.

كما يهدف التَّسْويق أيضًا إلَى تَحْقِيق النُّمُوّ الجَيِّد والانْتِشَار والتَّوَسُّع، وتَحْقِيق مَيْزَة تنافسيَّة في السُّوق المُسْتَهْدَفة بما يضمن البَقَاء داخلها واستمراريَّة الإِنْتَاج والتَّطْوير. وفي هَذَا الفَصْل سَوْفَ نتحدَّث عن أهَمِّيَّة التَّسْوِيق للمَشْرُوعَات الصَّغِيرة، فلم تَعُدْ تَتَوَقَّف أهَمِّيَّته علَى صِيَاغَة الرَّسائل الدِّعَائِيَّة للمُنْتَج أو الخِدْمَة بِشَكْلٍ عامّ، بل يشتمل اليَوْم علَى الكَثِير من الأَنْشِطَة الاسْتراتِيجيَّة الَّتِي سنتناولها تفصيلًا لاحقًا، كَمَا يَتَطَرَّق الفَصْل للمَزِيج التَّسْويقِيّ التَّقْلِيدِيّ، وكَيْفِيَّة تَطَوُّره تبعًا لمُعْطَيات العَصْر الرَّاهِن، والعَنَاصِر الجَدِيدَة المُكَوِّنَة للمَزِيج وللاسْتراتِيجيَّة التَّسْويقِيَّة المُعاصِرَة.

كذلك يَتَنَاوَل الفَصْل تَعْرِيف التَّخْطِيط التَّسْويقِيّ والخُطَّة التَّسْويقِيَّة كوثيقة تَشْغِيليَّة تُحدِّد اسْتراتِيجيَّة الإعلان الَّتِي ستنفِّذها المُنَظَّمَة لتَحْدِيد العُمَلاء المُتَوَقَّعين والوُصُول إلَى السُّوق المُسْتَهْدَفَة، وطُرُق قِياس المُنَظَّمَة لتَأْثِير هَذِهِ الاسْتِرَاتِيجِيَّات في الوَقْت الرَّاهِن ومُسْتَقْبلًا، وتَوْثِيق نتائجها العَمَلِيَّة.

المَبْحَث الأَوَّل

أهَمِّيَّة التَّسْوِيق في نَجَاح المَشْرُوع الصَّغِير

عَرَفَ التَّسْوِيق بمفهومه العَامّ تَطَوُّرَات عِدَّة، بدأت بمفاهيمَ بسيطةٍ، وانتقل خُطْوَةً بخُطْوَةٍ خلال مراحل زَمَنِيَّة عِدَّة ليصل إلى المفهوم الحَاليّ، فبدايته كانت في بداية القــــرن العشرين مع ظُهُور مفهوم التَّسْــــوِيق الإنْتَاجِيّ، وانتقل بعدها إلى المفهوم البيعيّ، ومنه إلى التَّوَجُّه للمُسْـــتَهْلِك ليصل في وقتنا الحاليّ إلى مفهومه الأوسع والأشـــمل، وهو التَّسْوِيق المُوَسَّع أو الشَّامِل، وتُعْتَبَر مرحلة ما بعد الحرب العَالَمِيَّة الثَّانية المرحلة الأكثر غِنًى بتطوُّر التَّسْوِيق كمفهوم وتطبيق، ولا يُعدُّ التَّسْوِيق مُجَرَّد عامِل رَئِيس في نَجَاح الأَعْمَال التِّجَارِيَّة النَّاشِئَة مِنْهَا أو الكَبِيرة، إنَّمَا قَد يعني نَجَاح العَمَل ذاته أو فَشَله، فكلّ شيءٍ يَخْتَصُّ بالمَشْرُوع يَعْتَمِد اعتمادًا كليًّا علَى الاسْتِراتِيجيَّة التَّسْوِيقِيَّة، بَدْءًا من "ماذا سيقدِّم المَشْرُوع؟ ومن هم العُمَلاء المحتمَلُون والمُنَافِسُونَ المُتَوَقَّعون؟ وما هِيَ السُّوق المُسْتَهْدَفة؟ وما هُوَ الشَّكْل النِّهَائِيّ للمُنْتَج وتَوْقِيت طَرْحه في السُّوق؟ وما هُوَ السِّـــعْر المُنَاسِب للمُنْتَج؟ وما هِيَ اسْتِراتِيجِيَّة التَّوْزِيع الخَاصَّة بالمُنْتَج؟..." إلَى آخر هَذِهِ الأَسْئِلَة الَّتِي تُشكِّل في النِّهَايَة الصُّورَة المُتَكَامِلَة للمَشْرُوع، وتُحَدِّد فيما بعد مُؤَشِّرَات نجاحه أو إخفاقه.

فالتَّسْـــوِيق يُغَطِّي العَدِيد من الأَنْشطَة المُخْتَلِفَة في المَشْرُوع الواحد، ولِهَذَا فَهُوَ يَتَمَتَّع بأهَمِّيَّة كبرَى لدَى رجال الأَعْمَال وأَصْحَاب المَشَـــارِيع النَّاشِـــئَة والمختصّين ببحوث ودراســـات إدَارَة الأَعْمَال، باعْتِبَارِه مرآةً للنَّجَاح لا سِـــيَّمَا في هَذَا الوَقْت الَّذِي يشهد العَالَم فيه وفْرَة كبيرة في الإِنْتَاج وتعدُّد السِّلَع والخِدْمَات، وتَزَايُد المُنَافَسَة القَوِيَّة بَيْنَ المُنْتِجِينَ من شـــتَّى الأنحاء، وهُوَ ما يجعل عَمَلِيَّة التَّسْوِيق ركيزة اهتمام رُوَّاد الأَعْمَال من أجل تَحْقِيق النَّجَاح المَطْلُوب في مَشَارِيعهم النَّاشِئَة.

ولكي يكُون التَّسْويق فعّالًا في المَشْرُوع الصَّغِير يَجِب أن يهتمَّ رَائِد الأَعْمَال أوَّلًا بتَقْدِيم رســـالة جوهريَّة حول مَشْرُوعه، ونوع المُنْتَج الَّذي يُقدِّمه، بحَيْثُ تكون هَذِهِ الرِّسَالَة واضحة وموجَّهَة للمُسْتَهْلِكِينَ المُسْتَهْدَفينَ بالطَّريقَة الَّتِي تُؤدِّي لاجتذابهم وإقناعهم.

أَنْشِطَة التَّسْوِيق الاسْتِراتِيجيَّة

لا تتوقَّف أهَمِّيَّة التَّسْويق علَى حُسن صِياغَة الرَّسَائِل الدِّعَائِيَّة للمُنْتَج أو المَشْرُوع بشَكْلٍ عامّ، بل تكمُن أهَمِّيَّتها في الكَثِير من الأَنْشِطَة الاسْتِراتِيجِيَّة الَّتِي تَشْتَمِل عَلَيْهَا العَمَلِيَّة التَّسْويقِيَّة بأكملها، وتُساهِم جميعُها في تَحْقِيق الأَهْدَاف المُخْتَلِفَة للمَشْرُوعِ من زيادة المَبِيعَات وتَحْقِيق الرِّبْح وبناء الولاء لدَى العُمَلاء تِجَاه المُنْتَج أو العَلامَة التِّجَارِيَّة، ومن هَذِهِ الأَنْشِطَة:

- **تَحْدِيد رَغَبَات واحْتِيَاجَات العُمَلاء Identifying Customer Needs:**

التَّسْويق النَّاجِح هُوَ أن تعرف بالضَبْط "ماذا ستُقدِّم للعميل؟" "وهل يَحْتَاج العَمِيل بالفِعْـــلِ لِهَذَا المُنْتَـــج أو الخِدْمَة أم لا؟" وهُوَ ما يَحْتَاج لإجراء دِرَاسَـــات مكثَّفة وبحوث مُستفيضة للسُّـــوقِ المُسْتَهْدَفَة وخصائص العُمَلاء المُسْتَهْدَفِينَ ورَغَبَاتهم واحْتِيَاجَاتهم وقُدُرَاتهم الشرائيَّة، والأسباب الَّتِي تدفعهم لتفضيل نَوْع مُعَيَّن من السِّـــلَع دون غيرها، والمُمَيِّزَات الإضافيَّة الَّتِي يَحْتَاجونها في المُنْتَجَات المَوْجُودَة بالفِعْل، فالتَّسْويق الفعَّال هُوَ الَّذِي يَبْدَأ حقًّا بفَهْم المُسْتَهْلِك المُحْتَمَل.

وقد كَانَ هُنَاكَ فَشَـــل تَسْويقِيّ شَهِير انتشرت أَصْداؤه في القرن الحادي والعشرين، ويَتَعَلَّق بمحاولات الشَّرِكَات الأَمْريكيَّة بَيْع مُزِيلات روائح التَّعَرُّق في الصِّين، والفَشَل بـــدأ مع إخفاق هَذِهِ الشَّرِكَات في إدراك أنَّه مـــن الناحية البيولوجيَّة، لا يوجد لدَى الصينيين نَفْس مشاكل رائحة الجسم مثل الغربيِّينَ، وأنَّ المُسْتَهْلِكِينَ الصِّينِيِّينَ يُعدّون التَّعَرُّق نشاطًا صِحيًّا يُنَقِّي النِّظَام البيولوجيّ للجسم البَشَرِيّ، ولَيْسَ كما هُوَ شائع بَيْن المواطنين الأَمْريكيِّينَ أنَّ رائحة العَرَق "مشكلة اجْتِماعِيَّة"(1).

1. Gleeson, P. The Importance of Marketing for the Success of a Business. Small Business, Chron.com. 6 February 2019, Retrieved from https://bit.ly/2V0QaS7

- **إنشاء الوَعْي بالمُنْتَج Build Brand Awareness:**

وَذَلِكَ عن طَرِيق خَلْق احْتِيَاجَات جَدِيدَة للمُسْتَهْلِك، وقَد تكون هَذِهِ الاحْتِيَاجَات فِعْلِيَّة لم يكن العَمِيل يُدرك أنَّه يَحْتَاجها بالفِعْل، أو احْتِيَاجَات كمَالِيَّة نجح التَّسْوِيق في خَلْق الوَعْي لدَى العُمَلاء بأهَمِّيَّتها وضرورة اقتناء هَذَا المُنْتَج لإِشْبَاعها. ومن الاسْتِرَاتِيجيَّات الشائعة لخَلْق الوَعْي بالمُنْتَج وإعطائه سياقًا يُحفِّز الرَّغْبَة في امتلاكه، ما يلي:

1. **ادِّعاء نُدْرَة المُنْتَج وصُعُوبة تَوافُره Demonstrating scarcity:** إشاعة وُجُود كميَّات قليلة من المُنْتَج يُكسِب العَمِيل شعورًا بأهَمِّيَّته ودقَّة صُنعه والحاجة لامتلاكه، ومن ثَمَّ يُحفِّزه علَى سرعة الشِّرَاء، وقَد استخدمت شركة أبل Apple هَذِهِ الاسْتِرَاتِيجِيَّة لزيادة الطَّلَب علَى منتجها Apple 5؛ حَيْثُ أوقفت شُحْنَات إضافيَّة من الهاتف لمُدَّة أسبوعَيْن فور إعلان الإصدار، وهُوَ ما حفَّز مزيدًا من الطَّلَب علَى الهاتف؛ فقد أوجدت شعورًا لدَى العُمَلاء بأهَمِّيَّته والخوف من عَدَم إمكانيَّة الحُصُول عليه، فوَفَّرَتْ بِذَلِك دافعًا قويًّا لسرعة اقتنائه حَالَ وجوده في السُّوق مَرَّة أخرى(1).
2. **تَطْوِير قواسم اجْتِماعِيَّة مشتركة بَيْنَ المُنْتَج وبين العُمَلاء Developing a "we" bond between customers and product:** ويتأتَّى ذَلِكَ غالبًا عن طَرِيق المحتوَى الإعلانيّ وما يُبَثّ للعُمَلاء عن أنَّ هَذَا المُنْتَج صُنِعَ خِصِّيصًا لمجموعة مُعَيَّنَة من الأَفْرَاد قَد تَكُون الأسرة أو الأَصْدِقاء أو النُّخْبَة، مثل: إعلان شَرِكَة "اتِّصَالات" المصريَّة الخاصّ بخطوط "اتِّصَالات إميرالد Emerald" الموجّهة للشَّرائح العُلْيَا من المستخدمين(2) ، وكَذَلِكَ إعلان شَرِكَة "فودافون" المصريَّة لخطوط "فودافون ريد RED" للشَّرائح ذاتها(3).

1. Gleeson, P. (2019, February 06). The Importance of Marketing for the Success of a Business. Small Business - Chron.com. 6 February 2019, Retrieved from https://bit.ly/2V0QaS7
2. Etisalat Misr. Emeraldانت مش أي حد [Video file]. 27 September 2017, Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=JwRfCamSrdY
3. Vodafone Egypt. Vodafone Red Him & Her [Video file], 10 October 2015, Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=FB3UiSKgVOc

ورُبَّمَا يمُكن تَحْقِيق القواسم المشتركة أيضًا عبر دعوة المُسْتَهْلِكِينَ للمُشارَكَة في تَطْوِير المُنْتَج أو طَرْح مُنْتَج جَدِيد كليًّا، وقَد اسْتَخْدمت هَذِهِ الاسْتِراتِيجيَّة شَرِكَة "دانجو" المصريَّة لمُنْتَجَات الألبان؛ حَيْثُ أتاحت لبعض الأطفال تصنيع مُنْتَجَات جَدِيدَة من الزَّبادي بالطَّعْم الَّذِي يرغبون فِيه من الفواكه(1).

3. **التَّفَاعُل مع وسَائِل التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ Interacting with social media:**

التَّوَاصُل المُسْتَمِرّ مع العُمَلاء عبر وسَــائِل التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ يُساهِم في التَّعَرُّف عليهم عن قُرب والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم، ومن هَذِهِ التَّعْليقات يمُكن اســتخلاص احْتِيَاجَات جَدِيدَة دون قصد أو تَوْجِيه المُسْتَهْلِكِينَ لتبنِّي اتِّجاهات جَدِيدَة إزاءَ مُنْتَج ما، وغالبًا ما تُسْتَخْدَم هَذِهِ الاسْتِراتِيجيَّة مِن قِبَل المَشَارِيع الرَّائِدَة في مُخْتَلَف المَجَالات.

- **الاستجابة للعُمَلاء عبر التَّطْوِير المُسْتَمِرّ للمُنْتَج Responding to Customers With Ongoing Product Development:**

المُنَظَّمَات والمَشَارِيع النَّاجِحَة لا تُطْلِق مُنْتَجَات ثُمَّ تنتقل إلَى مُنْتَجَات جَدِيدَة، بل تظلّ علَى اطِّلاع دائم بوضع مُنْتَجَاتهم الحاليَّة وردود فِعْل العُمَلاء بشأن جَوْدَتها، وعلَى هَذَا الأَسَــاس تَسْتَمِرّ في التَّطْوِير والتَّعْدِيل للأَفْضَل، علَى أن يشمل هَذَا التَّطْوِير تحسين المُنْتَجَــات أو الخِدْمَات حتَّى قبل البَيْع الأَوَّليّ، وآليَّات التَّعْبِئَة والتَّغْلِيف، وسياســات التَّسْــعِير، وحتَى اخْتِيَار أَفْضَل طُرُق التَّوْزِيع؛ فَفي عصرنا هذا، يمُكِن أن تؤدِّي سُبُل الوُصُول للمُنْتَج أو الخِدْمَة إلَى النَّجَاح أو الفَشَل.

وقد كَانَت شَرِكَة أبل Apple ولا زالت بارعة بِشَــكْلٍ خاصّ في اسْــتِراتِيجيَّة التَّطْوِير المُسْــتَمِرّ للمُنْتَج، فَهِيَ تحرص علَى إِجْرَاء تحديثات مُتَكَــرِّرَة للبرامج المَوْجُودَة في هواتفهــا، وتُدَعِّم عُمَلاءها بإصــدارات ومعلومات واضحــة ومتعمِّقَة حول هَذِهِ

1. "دانجو إدَّاهم الفُرْصة تاني يختاروا طَعْم وشَكْل العُلْبَة اللي بيحبوه", Youtube website, Mar 2019, مُتَاح علَى الرَّابِط https://www.youtube.com/watch?v=oPyIZnLdX_4

التَّحْدِيثَــــات، وهَذَا يُبْقِي العُمَلاء في حالة مُشَـــارَكَة دائمة مـــع الشَّرِكَة في عَمَلِيَّات التَّطوير، ولِذَلِكَ لا عجبْ أنَّ Apple تتمتَّع بمكانة مُتَقَدِّمَة بَيْن الشَّرِكَات العَالَمِيَّة من حَيْثُ الاحْتِفاظ برضا وولاء العُمَلاء(1).

- **العثور علَى أقصر الطُّـــرُق بَيْن العَمِيل والعَلامَـــة التِّجَارِيَّة Finding the Shortest Path Between the Customer and the Brand:**

مع تَطَوُّر وسَـــائِل التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ أَصْبَحَت هَذِهِ المِنَصَّات جزءًا مهمًّا من تَجْرِبَة العُمَـــلاء، وقَد أثبتت الكَثِير مـــن المُنَظَّمَات العَالَمِيَّة النَّاجِحـــة أنَّ السِّرّ يكمُن في مشـــاركتها المُسْتَمِرَّة مع الجُمْهُور عبر الشَّبَكَات الاجْتماعِيَّة، واستخدام هَذِهِ الوَسَائِل في الحَمَلات الدِّعائيَّة المُخْتَلِفَة وفي الوَقْت المُنَاسِب، لا سِيَّمَا وأنَّ هَذِهِ الوَسَائِل تَضْمَن الحُصُـــول علَى نَتَائِج جَيِّدَة وعُمَلاء جُـــدُد كثيرين دون تكبُّد الكَثِير من المال مُقَارَنَة بوسائل الإعلان والدِّعايَة التَّقْليدِيَّة.

علَى سَـــبِيل المثال، مُنَظَّمَة "أوريو Oreo" العَالَمِيَّة للكوكيز، الَّتِي حصلت علَى تَصْنِيف مُتَقَدِّم من Adweek لاسْتِخْدَامِهَا وسَائِل التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ بفَاعِلِيَّة كبيرة(2)، فَعَبْرَ موقع إنســـتجرام Instagram تُعَدّ صفحتها جاذبة لأَكْثَر من مليونيْ مُســـتَخْدِم من خِلال تَدْشِـــين حملات دعائيَّة مُسْتَمِرَّة متَّصلة بأحداث اجْتماعِيَّة كبرى، ونَشْر صُور مُثِيرَة للاهتمام مليئة بالطَّعَام اللَّذِيذ مع الذَّوْق الإِبْدَاعِيّ والشُّـــعُور برُوح الدِّعابة، والتَّرْوِيج لوَصَفَات طعام غريبة ومُثِيرة باسْتِخْدَام حلوَى الأوريو.

وَعَبْر موقع "فيســـبوك Facebook" كَانَ أكبر نَجَاح تَسْوِيقِيّ للمُنَظَّمَة العام 2012م من خِلال حَمْلَتِهَا "Daily Twist". الَّتِي أُقِيمَت بمُنَاسبَة الذِّكرَى المِئَوِيَّة لميلاد Oreo، وتَتَضَمَّـــن الحملة نَشْر صُورَة جَدِيدَة صباحًا لمُدَّة 100 يوم مُتَتَالِيَة تُعَبِّر عن الاحتفال

1. Clover, J. Apple Devices Continue to Earn Highest Customer Satisfaction Score Among PC and Tablet Makers, 24 September 2019, Retrieved 12 April 2020, from https://bit.ly/2Vh3j8I
2. Ratcliff, C. (2013, December 1). How Oreo owns social media through Twitter, Instagram, Vine and Pinterest, 1 December 2013, Econsultancy. Retrieved 12 April 2020, from https://bit.ly/3b2qSbT

بحـــدث مُمَيَّز في اليَوْم ذاته، وقَد فازت هَذِهِ الحملة بجَائِزَتي Cyber Grand Prix في مَهْرَجَان "كان الدَّوْليّ للإِبْدَاع" للعام 2013م، والحُصُول علَى 433 مليون مشاهدة علَى Facebook، وزيادةً بِنِسْبَة 280% في عدد المشاركات shares.
وعَبْر موقع "فاين vine" تشـــتهر Oreo بسلســـلة مقاطع فيديو صَغِيرَة تُسَـــمَّى OreoSnackHacks#، بِحَيْـــثُ تعكس هَذِهِ المقاطع إمكانيَّة اسْـــتِخْدَام حلوَى الكوكيز في وصَفَات طعام شهيَّة وغير مسبوقة، إلَى جانب مَقاطِع مصوَّرة أخرَى تربط الحلوَى بأفلام رُعْب كلاسيكيَّة شهيرة.
ولذلك يَجِب أن يَسْتَخْدِم أَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة التِّكْنُولُوجْيَا الحَدِيثَة في التَّسْـــوِيق لمُنْتَجَاتهم، فعلَى صَاحِب المَشْرُوع الصَّغِير أن يُنْشِـــئ مدوَّنة أو موقعًا إلِكْتِرُونِيًّا أو صفحة رســـميَّة عبر مواقع التَّوَاصُل الإِلِكْتِرُونيّ يَتِمّ اسْتِخْدَامهَا في نَشْر المضامين التَّسْوِيقِيَّة، والوُصُول لأكبر قَدْر ممكن من الجُمْهُور المُسْتَهْدَف.

- **إنشـــاء حَمَلات تستجيب سريعًا لتفضيلات العُمَلَاء Creating Campaigns That Respond Quickly to Customers Preferences:**

المُنَظَّمَات والمَشَـــارِيع الَّتِي علَى عِلْمٍ دائم ومُسْتَمِرّ بتفضيلات عُمَلَائها وتحرص علَى الاستجابة السَّرِيعة لها، تزيد من وعْي مُسْتَهْلِكيها بِصُورَة أَكْبَر من منافسيها، وتصبح قادرة بِسُـــهُولَةٍ علَى تَوْجِيه هَذِهِ الرَغَبَات لصالحها، بما يَسْتَتْبِع معه زيادة رضـــا العُمَلَاء عن العَلَامَة التِّجَارِيَّة، ومن ثَمَّ ولائهم لها، والمثال علَى ذَلِكَ تُقَدِّمه مُنَظَّمَة "نتفليكس Netflix" التَّرْفِيهيَّة الأَمْريكيَّة، الَّتِي تَسْتَعين بوسائط إعلاميَّة شـــهيرة، مثل: صحيفة نيويورك تايمز The New York Times في عَمَلِيَّات نَشْر وزيادة وعْي عُمَلَائها بقوائم الأفلام والمسلســـلات المُقْبِلَة الَّتِي تنوي عرضها عبر شاشـــاتها، والَّتِي تَمَسّ بالضَّرُورَة تَفْضِيلاتهم ورَغَبَاتهم في نوعيَّة الأَعْمَال الَّتِي يرغبون في مشاهدتها(1).

1. Netflix Inc. Retrieved from https://www.nytimes.com/topic/company/netflix-inc.

- **إقامة شَرَاكَات اسْتِراتِيجِيَّة مُمَيِّزَة مع الجِهَات ذات الصِّلة Establish strategic partnerships with relevant stakeholders:**

فعِنْدَمَا يستعين رَائِد الأَعْمَال باسْتِراتِيجِيَّة تَسْويقيَّة مُمَيَّزَة وشاملة، فإنَّ ذَلِكَ يَجْذِب إليه العَدِيد من الجِهَات الفاعلة ذات الصِّلَة بنشاطه، من أجل بناء عَلاقَات اسْتِراتِيجِيَّة مُهِمَّة وتَعاوُن جَيِّد بَيْن الطَّرَفَيْن يُؤَدِّي إلَى تَحْقِيق إفادة كَبِيرَة لهما؛ بِحَيْثُ يُساهم كلّ طرف بالخِبْرَة الَّتِي يمْتَلِكها ليُفيد الطَّرَف الآخر، فالتَّسْويق الجَيِّد يمُكِّن أَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرة من بناء الكَثِير من العَلاقَات الَّتِي يكُون لها أهَمِّيَّة كَبِيرَة لِصَاحِبِ المَشْرُوع؛ حَيْثُ تؤدِّي العَلاقَات المُتَنَوِّعَة وبناء الشَّرَاكَات الجَدِيدَة لمزيد من المِصْداقيَّة لدَى الجُمْهُور المُسْتَهْدَف والوُصُول لقطاع عريض من الجُمْهُور واخْتِرَاق السُّوق المُسْتَهْدَف بِسُهُولَةٍ ويُسْر.

- **تَكْوِين صُورَة ذهنية جَيِّدَة عن المَشْرُوع Create Good Image:**

التَّسْوِيق الجَيِّد والمبنيّ علَى المِصْداقيَّة يُساعِد علَى تَكْوين صُورَة ذهنيَّة جَيِّدَة عن صَاحِب المَشْرُوع لدَى جمهوره، هَذِهِ الصُّورَة الذِّهْنِيَّة تُسهم بِشَكلٍ كبير في زيادة المَبِيعَات والحُصُول علَى عُمَلاء جُدُد.

خلاصة القول: إنَّ عَمَلِيَّة التَّسْوِيق يَجِب أن تَعْتَمِد علَى فنّ ومهارة لدَى المُسَوِّق؛ فعلَى المُسَوِّق أن يَعْتَمِد علَى أَدَوَات تَرْويج مبتكَرَة وطُرُق تَسْوِيقيَّة جاذِبة للعُمَلاء المُسْتَهْدَفينَ، وأن يَعْرِف جَيِّدًا كَيْفَ يصل إليهم، كما يَجِب أن يَحْرِص المُسَوِّق علَى اخْتِيَار الأَسَالِيب التَّسْوِيقِيَّة الأقلّ تكلفة؛ حَيْثُ لا يمْتَلِك أَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرة ميزانيَّة مرتفعة للتَّسْوِيق؛ لذا يَجِب أن يَعْتَمِد التَّسْويق علَى الأَفْكَار والإِبْدَاع والأَدَوَات التَّرْوِيجيَّة الأقلّ تكلفة، مثل الإنترنت ومواقع التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ، ولأن طَبِيعَة المُسْتَهْلِكِينَ عادةً ما تَرْتَبِط بشراء ما يُرْشِدُهُمْ إليه الآخرون، ولذا يُمْكِن لِصَاحِبِ المَشْرُوع الصَّغِير أن يربط المُنْتَج الخاص به مع مُنْتَج آخر بالتَّعاوُن مع أَصْحَاب الشَّرِكَات الأخرَى غير المُنَافِسَة، وهُوَ أمرٌ يُعَدُّ دَعْمًا قَوِيًّا للمُنْتَج الخَاصّ بك.

المَبْحَث الثَّاني

التَّسْوِيق والمَزِيج التَّسْوِيقِيّ

يَهْدُف رُوَّاد الأَعْمَال وأَصْحَاب المَشَــاريع الصَّغِيرَة لتَحْقِيق الرِّبْح، وزيادة التَّوَسُّع والانْتِشَــار لمُنْتَجَاتهم أو خِدْمَاتهم، وهَذَا لن يحدث دون تَحْقِيق مُسْتَوًى عالٍ من التَّوَاصُل مع جمهورهم المُسْــتَهْدَف، والحُصُول علَى رضاهم، والاحْتِفاظ بولائهم، وهِيَ المهمَّة الرَّئِيسَة للتَّسْويق؛ فالتَّسْوِيق هُوَ "فنٌّ يقوم علَى مَجْمُوعَة من الأَنْشطَة الَّتِي تهدف لإِشْــبَاع وإرضاء حاجات ورَغَبَات المُتَعَامِلين؛ من خِلال تسهيل عَمَلِيَّة تَوْفِير وعَرْض وتَبَادُل المُنْتَجَات بمُسْــتَوًى عالٍ مــن التَّوَاصُل ضِمْن إطار البِيئَة التَّسْوِيقِيَّة، بِهَدَف تَوْسِيع أَنْشِطَة المُنَظَّمَة وتَحْقِيق الرِّبْح".

ويُعرَّف التَّسْوِيق أيضًا علَى أنَّه مَجْمُوعَة من الأَنْشِطَة الغَرَضُ منها هُوَ تَسْهِيل المُعامَلات والمُبادَلات، وذَلِكَ وفْقًا لظُرُوف السُّــوق، وهُوَ من النَّشَاطات الَّتِي تعمل علَى التَّرْكِيز علَى حاجات العُمَلاء والمُسْتَهْلِكِينَ، وذَلِكَ من خِلال عمل تَسْوِيقيّ مُنَظَّم يكُون الهَدَف الرَّئِيس له هُوَ إرضاء العُمَلاء وتَوْفِير حاجاتهم.

وتَتَمَثَّل أَهَمِّيَّة التَّسْــوِيق في كَوْنِه العَمَلِيَّة الَّتِي تَرْبِط المُنَظَّمَة بمختلف هياكلها وأنظمتها بالمُجْتَمَع، وبالأَسْوَاق الَّتِي تعمل المُنَظَّمَة علَى خدمتها، وإِشْبَاع احْتِيَاجَات أفرادها؛ وذَلِكَ من خِلال تَحْدِيد وقياس الطَّلَب لدَى نســبة كَبِيرة من المُسْــتَهْلِكِينَ علَى نَوْع السِّلْعَة أو الخِدْمَة الَّتِي تُقدِّمها المُنَظَّمَة، ثُمَّ التَّأْثِير في مُخْتَلَف الجماعات والأَفْرَاد الَّذِينَ يرغبون في الحُصُول علَى أَفْضَل سلعة بأَفْضَل سعر، والتَّأْثِير علَى البائعين الَّذِينَ يُواجِهون العَدِيد من التَّحَدِّيَات في الأَسْوَاق فيما يخصُّ العُمَلاء المُسْتَهْدَفين، وكَيْفِيَّة الوُصُول إليهم.
والتَّســوِيق من النَّشَــاطات المُمَيَّزَة الَّتِي تَرْتَبِط بِخَلْق المنافع للجمهور المُسْتَهْلِك، فَهُوَ يعمل أوَّلًا علَى إِشْــبَاع حاجات ورَغَبَات الأَفْرَاد من السِّلَع المَطْلُوبَة، وإعلام المُسْتَهْلِك بتَوَفُّــر كَافَّة المُمَيِّزَات الَّتِي يطلبها في مُنْتَج ما دون غيره، كَمَا يُحَقِّق له منفعة مكانيَّة من خِلال إعلام المُسْــتَهْلِك بأنَّ السِّلَع الَّتِي يبحث عَنْهَا سَوْفَ تَتَوَفَّر في أماكن قريبة

منه، ومن ثَمَّ يَتَمكَّن من الحُصُول عَلَيْهَا دون جهد، وهُنَاكَ منفعة أخرَى زمنيَّة تَتَحَقَّق عِنْدَمَا يعرف المُسْتَهْلِك من خِلال الأَنْشِطَة التَّسْوِيقِيَّة الأوقات الَّتِي تُوَفِّر فِيهَا المُنَظَّمَة المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها.

كــما تُقَدِّم الجُهُود التَّسْــوِيقيَّة مَنافع أخرَى مُتَنَوِّعَــة تَتَمَثَّل في تَحْقِيق التفضيلات لسِــلَعٍ مُعَيَّنَة دون غيرها، وذَلِكَ بِعَرْضِ المُمَيِّزَات التَّــي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَة عن غيرها، مثل: خِدْمَات الصِّيانَة، وخِدْمَات الضَّمان، وخِدْمَات البَيْع بالتَّقْسِــيط، وغيرها من الخِدْمَات، بل تُساهِم البحوث والأَنْشِطَة التَّسْوِيقِيَّة علَى تَطْوِير السِّلَع القَائِمَة بالفِعْلِ وإنتاج سِلَع جَدِيدَة تُشبع احْتِيَاجَات غير مسبوقة.

من هُنَا يُمْكِن القول بأنَّ التَّسْــوِيق عَمَلِيَّــة اجْتِماعيَّة مُتَكَامِلَة غايتها تَحْقِيق أَهْدَاف المُجْتَمَــع من خِــلال المُواءَمَة بَيْنَ المَعْروض غير المُتَجانِس من السِّــلَع الَّتِي يُقدِّمها المُنْتَجون، وبين الطَّلَب غير المُتَجانِس علَى السِّلَع مِن قِبَل المُسْتَهْلِكِينَ.

وبناءً علَى ذَلِكَ يقوم التَّسْوِيق علَى مَجْمُوعَة من الجهود، من أهمّها:

- التَّعَرُّف علَى الفئة المُسْتَهْدَفة من العُمَلاء والمُسْتَهْلِكِينَ، عبر تجميع المَعْلُومَات حول سلوكيَّاتهم وعاداتهم الشِّرائيَّة.
- التَّعَرُّف علَى العُمَلاء والمُسْــتَهْلِكِينَ ورَغَبَاتهــم والعَمَل علَى تَحْقِيقها، من خِلال تَوْجِيه الجهود الإِنْتَاجيَّة لتَلْبِيَة هَذِهِ المُتَطَلَّبَات، وذَلِكَ في الأوقات المُناسِــبَة؛ لأنَّ التَّوْقيت مُهِمّ جدًّا في العَمَلِيَّة التَّسْــوِيقِيَّة، فتلبية حاجات المُسْتَفِيدِينَ بعد مرور الوَقْت المُحَدَّد لها يكُون لا داعي له ولا يُحَقِّق أَيَّة نتائج.
- تَحْدِيد مواصَفَات وســلوك العُمَلاء، ومن ثَمَّ العَمَل عــلَى تَحْدِيد الخَصَائِص الَّتِي تُنَاسِبُهم من المُنْتَج، والعَمَل علَى تَقْدِيم مُنْتَج ذِي جَوْدَة تتناسب مع مُتَطَلَّبَات العُمَلاء.
- قيــاس مُعَدَّل الرِّضَا لدَى العُمَلاء، وكَيْفِيَّــة تَحْقِيق المَزِيد من الرِّضَا والاحْتِفاظ بولائهم.
- توفير سياســات تَسْــعِير مُناسِــبَة للمُنْتَج، بما يُحَقِّق مزيدًا من الرِّضَا للعُمَلاء المُسْتَهْدَفِينَ من جانب والرِّبْح والانْتِشَار للمُؤَسَّسَة من جانبٍ آخر.

ومما سبق يُمكن استنتاج أنَّ النَّشَاط التَّسْويقيّ يَمُرّ بثلاث مراحل:

- **المَرْحَلَة الأولى: وهِيَ مَرْحَلَة التَّسْـــويق قبل الإنْتَـــاج**، وفي هَذِهِ المَرْحَلَة يقوم العَامِلون علَى التَّسْويق بالتَّعَرُّف علَى المُسْتَهْلِكِينَ المُسْتَهْدَفينَ ورَغَبَاتهم وحَاجَاتهم؛ بهَدَف إشْبَاع هَذِهِ الحاجات والرَغَبَات.
- **المَرْحَلَة الثَّانية: مَرْحَلَة بَيْع المُنْتَجَات**، فبعد البَدْء في الإنْتَاج يعمل فَريق التَّسْويق علَى التَّرْويج للمُنْتَجَات بشَـــكْلٍ يُلائم طَبِيعَة الأَسْـــوَاق، وتَقْديم التَّوْعية اللَّازمَة للمُسْتَهْلِكِينَ حول طَبِيعَة المُنْتَج وخصائصه، وذَلِكَ من خِلال عَمَلِيَّات تَرْوِيج فعَّالة وقَوِيَّة، حتَّى يَتِمّ الحُصُول علَى النِّسْبَة الأكبر من المَبِيعَات.
- **المَرْحَلَـــة الثَّالِثة: هِيَ مَرْحَلَة ما بعد البَيْع**، وفيها يتأكَّد فَريق التَّسْـــويق من أنَّ المُنْتَج قَد حقَّق رضـــا الجُمْهُور، فضلًا عن تَوْفير خِدْمَات ما بعد البَيْع والإعلان عنها، والتَّسْـــوِيق لها، وهِيَ خِدْمَات الصِّيانَة والاستبدال والضَّمان، وغيرها من الخِدْمَات الَّتِي تُحقِّق الرِّضَا المَطْلُوب للعُمَلاء.

المَزِيج التَّسْويقيّ

المَزِيج التَّسْـــوِيقِيّ هُـــوَ عددٍ من العَنَاصِر الَّتِي تقوم عَلَيْهَا عَمَلِيَّة التَّسْـــوِيق، أو هُوَ المُكَوِّن الحقيقيّ للاسْتِراتِيجِيَّة التَّسْويقِيَّة، وقَد قام خبير التَّسْويق جيروم مكارثي(1) E. Jerome McCarthy في فَتْرَة السِّـــتِّينيَّات بإنْشَاء مُصْطَلَح 4Ps كأساس للمَزِيج

1. جـيروم مكارثي E. Jerome McCarthy هُوَ منظِّر تَسْـويق أمريكيّ شـهير، ومُحَـاضِر في الْعَدِيد من الجامعات مثل: جامعة ولاية ميشيغان وجامعة نوتردام، وُلِدَ عام 1928م في الولايات المتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، حصل علَى الدكتوراه من جامعة مينيسوتا عام 1958م، لَعِبَ دَوْراً بارزاً في تَطْوِير المَوَادّ التَّعْليمية والتَّدْريبية حَيْثُ عَمِلَ أستاذاً في الْكَثِير من الجامعات الأَمْرِيكِيَّـة الْكُـبْرَى، ونَشْر مقالات مُتَنَوِّعَة حول الطُّرُق التَّعْليمية في مجال التَّسْـويق، وأحد أشـهر كتبه هُوَ "التَّسْـوِيق الأَسَاسي- نهج إدَارِيّ عَالَمِيّ Basic Marketing – A Global Managerial Approach"، وَالَّذِي شارك في كتابته مَعَ ويليام دي بيرولت جونيور William D. Perreault jrوجوزيف ب. كانون Joseph P. Cannon، وَفي عام 1960م قدَّم للعام نَظَرِيّته التَّسْويقِيَّة الشهيرة عن المزيج التَّسْويقي Marketing Mix، وَفي عام 1987م تَمَّ تكريمه بجائزة جَمْعِيَّات التَّسْوِيق الأَمْرِيكِيَّة Trailblazer، وبالْإِضَافَةِ إِلَى ذلك، تَمَّ اخْتِيَاره كأحد أَفْضَل خمسة قادة في مجال التَّسْويق.. للمَزِيدِ: مَوْقع ويكيبيدْيا المَوْسُوعَةُ الحُرَّةُ، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/efaaO

التَّسْـــوِيقِيّ(1)، الَّذي تَمَّ استخدامه فيما بعد في كليَّات إِدَارَة الأَعْمَال في جَمِيع أنحاء العالَم. وبناءً علَى هَذَا المَفْهُوم يتكوَّن المَزِيج التَّسْوِيقِيّ من أربعة عَنَاصِر أَسَاسِيَّة يُطلق عَلَيْهَا 4Ps؛ كَوْن المَزِيج التَّسْوِيقِيّ يَتَأَلَّف من أربعة عَنَاصِر، وجَمِيعُها تَبْدَأ بحرف "P" وهي:

أَوَّلًا: المُنْتَج (Product):

والمُنْتَج عُنْصُر تَمَّ إنشـــاؤه أو إِنْتَاجُه لتلبية احْتِيَاجَات مَجْمُوعَة مُعَيَّنَة من الأشخَاصّ، ويُمْكِن أن يكُون المُنْتَج مَلْموسًـــا (سِلْعَة) أو غيرَ ملموسٍ؛ أيْ في صُورَة (خِدْمَة)، ويمرّ أيّ مُنْتَج بدَوْرَة حياة Cycle Life مُتَرَابِطَة ومُتَكَامِلَة تتكَوَّن من مَرَاحِل عدّة، هي:

1. **مَرْحَلَة التَّطْوِير Development Stage:**

وَهِيَ المَرْحَلَة الَّتي تُحَلَّل فِيهَا احْتِيَاجَات السُّوق إلَى مُنْتَج مُعَيَّن أو خِدْمَة مُحدَّدة، وتَطْوِير الأَفْكَار المُتَاحَة لدَى الفَرْد أو المُنَظَّمَة لإِشْبَاع هَذِهِ الاحْتِيَاجَات، فيتم صُنع المُنْتَج أو تَصْمِيم الخِدْمَة وتجريبها واختبارها وإجراء دِرَاسَات الجَدْوَى والخُطط واستراتيجيات البيع والتَّسْوِيق وغيرها.

لذلك من الضَّرُوري أنْ يتأكَّـد رَائِد الأَعْمَال من اخْتِيَار المُنْتَج الصَّحِيح للعُمَلاء المُسْتَهْدَفِينَ بِحَيْثُ يُشْـــبع احْتِياجًا رَئِيسًا لديهم، وأن يَتَنَاسَب مع ظَرُوف السُّوق المُسْـــتَهْدَفَة، وأن يتَّسم كَذَلِكَ بِسِـــماتٍ فريدة عن مُنافِسِيه في السُّوق من حَيْثُ الجَوْدَة والتَّصْمِيم والانْتِشَار والسِّعْر.

وعند التَّفْكِير في المُنْتَج المُنَاسِـــب، يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال الإِجَابَة عن الأَسْئِلَة التَّالِيَة:

- ماذا يريد العَمِيل من الخِدْمَة أو المُنْتَج؟
- كيف سَوْفَ يَسْتَخدمه العَمِيل؟
- أين سيستخدمه العَمِيل؟

1. Yudelson, J. Adapting Mccarthy's Four P's for the Twenty-First Century. Journal Of Marketing Education, 21(1), 60-67. doi: 10.1177/0273475399211008, 1999.

- ما المَيْزَات الَّتِي يَجِب علَى المُنْتَج أن يُلَبِّيها؟
- هل هُنَاكَ أيّ مَيْزَات ضَرُوريَّة؟
- هل يقدِّم المُنْتَج مُمَيِّزَات لا يَحْتَاجها العَمِيل؟
- ما اسم المُنْتَج؟
- هل له اسم جذَّاب؟
- ما هِيَ الأحجام أو الألوان المُتَاحَة؟
- كيف يَخْتَلِف المُنْتَج عن مُنْتَجَات مُنَافِسيه؟
- كيف يبدو المُنْتَج في صورته النِّهَائِيَّة؟

2. **مَرْحَلَة التَّقْدِيم Introduction Stage:**

وفيها يُطْرَح المُنْتَج في السُّوق ويُرَوَّج له، لتَبْدَأ عَمَلِيَّة البَيْع الَّتِي تنمو بِشَكلٍ بطيء، ولذا قَد لا تَتَحَقَّق أيّة أرباح في هَذِهِ المَرْحَلَة نَظَرًا لكثرة تكَالِيف الإطلاق والتَّوْزيع والتَّسْــــوِيق، وفي هَذِهِ المَرْحَلَة يُواجِه المُنْتَـــج بالكَثِير من العوائق الَّتي تُؤَثِّر علَى قرارات الشِّراء لدَى المُسْتَهْلِك، مثل:

- مقاومة فِكْرَة إحلال مُنْتَج جَدِيد مَحَلّ المُنْتَج القديم.
- تعدُّد المُنَافِسِينَ في السُّوق.
- ارْتِفَاع سعر المُنْتَج نَتِيجَة ارْتِفَاع التَّكَالِيف.
- مقاومة تَوْزِيع المُنْتَج الجَدِيد.

3. **مَرْحَلَة النُّمُوّ Growth Stage:**

وخِلال هَذِهِ المَرْحَلَة يَتَّصِفّ المُنْتَج بالقَبول من جانب العُمَلاء ويُحَقِّق رَواجًا كَبِيرًا بعد تَعَرُّف المُسْتهلِك عَلَيْهِ وتجربته والثِّقَة بجَوْدَته وتمَيُّزه، وهنا يحدث نُمُوّ مرتفع في المَبِيعَات وتبدأ الأَرْبَاح في التَّحقُّـــق وتَزْداد تَدْرِيجِيًّا مع زيادة عدد العُمَلاء، وتَقِلُّ تَبَعًــــا لِذَلِكَ تَكْلِفَة إِنْتَاج الوَحْدَة الواحِدَة، لكن رَغْم ذَلِكَ يَتَأَثَّر قرار العَمِيل بالشِّراء بعَوامِل المُنَافَسَة وانخفاض الأَسْعَار من قِبل المُنَافِسِينَ.

4. مَرْحَلَة النُّضْج:Maturity Stage

وخِلال هده المَرْحَلَة تَتَزايَد مَبيعات المُنْتَج ولَكِنْ بمُعَدَّلات أقَلّ من المُعَدَّلات السَّابِقَة؛ حَيْثُ تُؤَدِّي المُنَافَسَــة الشَّديدَة إلَى تَخْفيض الأَسْــعَار وازْدِياد نَفَقات التَّسْويق، ويَتَأَثَّر قَرار شِراء المُسْــتَهْلِك في هَذِهِ المَرْحَلَــة بمدَى إجْرَاء تَعْديلات قَوِيَّة علَى المُنْتَج، وبمدَى انْخِفَاض عدد المُنَافِسِــينَ وبالتَّالي بقاء المُؤَسَّسَات الكَبيرَة الَّتي تَتَّصِف بمَزَايَا تَنافُسِيَّة. وهذا يُفيد في تَطْوِير المُنْتَج وفْقًا لرَغَبَات العُمَلاء وظُروف السُّوق وإضافة التَّعْديلات الضَّرُورِية عليه؛ لتَحْفيز المَزِيد من الطَّلَب عَلَيْهِ وتجنُّب أو تَجاوُز انْخِفَاض المَبيعَات.

5. مَرْحَلَة التَّشَبُّع:Saturation Stage

وفي هَذِهِ المَرْحَلَة تبقَى مَبيعات المُنْتَج في حالة ثبات أو تَقِلّ نَظَرًا لتَشَــبُّع السُّوق به، وهنا يَجِب الاتِّجاه لإِحْلال هَذَا المُنْتَج بمُنْتَج آخر أَكْثَر تمَيُّزًا وجاذِبِيَّة، حَيْثُ تَتَأَثَّر قرارات الشِّراء في هَذِهِ المَرْحَلَة بمدَى حُدُوث تَغَيُّرات في منافذ التَّوْزِيع واستبدال المُنْتَج بآخر جديد.

6. مَرْحَلَة الانْحِدار أو الاضْمِحْلال Decline Stage:

وهنا يَقِلّ الطَّلَب علَى المُنْتَج وتَنْخَفِض المَبِيعَات وتَتَناقَص الأَرْبَاح حتَّى يختفي هَذَا المُنْتَج من السُّوق، وذَلِكَ قَد يكُون لعدم إجْرَاء أيّ تَغْييرات إيجَابِيَّة علَى المُنْتَج، أو لوُجُود مُنْتَج آخر أَفْضَل وأَكْثَر جَوْدَة بسَبَب التَّطَوُّر التّكْنُولُوجي، أو قَد يكُون بسَبَب تَغَيُّر الاتِّجاهات العَامَّة نَحْو طَبِيعَة المُنْتَج ذاته دون النَّظَر للجَوْدَة أو التَّطَوُّر.

وبطَبِيعَة الحال، تَخْتَلِف هَذِهِ المَرَاحِل من مُنْتَج إلَى آخر بحَسْب طَبيعَة كُلّ منهما، فالمُنْتَجات المَوْســمِيَّة تَخْتَلِف عن المُنْتَجات التِّقْنِيَّة أو المُبْتَكَرة، كَمَا أَنَّ دَوْرَة الحَيَاة تَتَأَثَّر بظُروف المُنَافَسَة وأذواق المُسْــتَهْلِكين والوَضْع الاقْتِصادِيّ، وهُوَ ما يَجِب مُراعاته عند دِرَاسَة الجَدْوَى الاقْتِصادِيَّة للمُنْتَج(1).

1. لطفي، بهيرة محمد ســعيد. "دَوْرَة حياة المُنْتَج ومُنْعَكَســات الصِّحَّة والسَّــلامَة البِيئِيَّة"، كلية طب القصر العَيْنِيّ- القاهرة، 2015م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 19 يناير 2020م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://0i.is/jw4d

ثانيًا: التَّسْعِير (Pricing):

يُقصَد بالتَّسْــعِير عَمَلِيَّة تَحْدِيد ســعر المُنْتَج في السُّوق، الَّذِي يدفعه العَمِيل للحُصُول عليه، وتُعدُّ هَذِهِ العَمَلِيّة عُنْصُرًا مُهمًّا جدًّا في تَعْرِيف المَزِيج التَّسْويقِيّ، ومن العَنَاصِر الفاعلة في نَجَاح الاسْــتراتِيجِيَّة التَّسْويقِيَّة بأكملها؛ لِأَنَّهَا تُؤَثِّر بشَكْلٍ كبيرٍ علَى تشكيل الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنْتَج لدَى المُسْــتَهْلِكِينَ فعادةً ما يَعْنِي السِّعْر المُنْخَفِض جَوْدَة أقلّ في نظر المُسْــتَهْلِكِينَ؛ حَيْثُ يُقارنون دائمًا بَيْنَ المُنْتَج الجَدِيد وســعره وبين مُنْتَجَات المُنَافِســينَ وأسعارها، كَمَا أنَّ الأَسْعَار المرتفعة للغَايَة ســتجعل تَكَالِيف الإِنْتَاج تفُوق مقدار الرِّبْح، وهُوَ ما يُؤَثِّر ســلبًا أو إيجابًا علَى مقدار المَبِيعَات ومُعَدَّلات الطَّلَب علَى المُنْتَج، ومن ثَمَّ مقدار رِبْح المَشْرُوع ومدَى بقائه أو فَشَله.

وَهُنَاكَ ثلاث سياسات رَئِيسَة للتَّسْعِير هي:

1. **التَّسْعِير وفقًا للتكلفة:** فوَفْق هذه السِّيَاسَة يَتِمّ تَحْدِيد سِعْر المُنْتَج بناءً على مقدار تكلفة الإنتاج مُضَافًا لها هامش رِبْح، مع تَجَاهُل عوامل المُنَافَسَة والجَوْدَة والقِيمَة المُضَافَة للعميل.
2. **التَّسْعِير وفقًا للمُنَافَســة:** وفي هذه السِّيَاسَة يَتِمّ تحديد سعر المُنْتَج أو الخِدْمَة وفْقًا لاعتبارات المُنَافَســة في السُّوق المُســتَهْدَف، وذلك بِهَدَف استخدام السِّعْر كمَيْزَة تَنَافُسِيَّة.
3. **التَّســعِير وفقًا للقيمة:** ويُقْصَد بالقيمة هنا، القيمة المُضَافَة الَّتِي سيحصل عليها العَمِيل أو المُسْــتَهْلِك في حال اقتنائه المُنْتَج أو اســتعماله الخِدْمَة، وتبدو القِيمَة المُضَافَة بالنِّسْــبَة للعَمِيل من خلال الجَوْدَة الَّتِــي يَتَمَتَّع بها المُنْتَج، أو من خلال إشــبَاع المُنْتَج أو الخِدْمَة لحاجات لم يسبق أنْ أَشْــبَعَتْهَا مُنْتَجَات أخرى بنفس الدَّرَجَة؛ فالتَّسْعِير هنا للقيمة وليس للمُنْتَج.

وبِصَرْف النَّظَر عن الاسْــتِرَاتِيجِيَّة الَّتِي سيختارها مَالِك المَشْرُوع، فَإِنَّه من الأَفْضَل وضــع اعْتِبَارَات الصُّنع والمُنَافَســة والقِيمَة جميعها في الاعْتِبَار عند تســعير المُنْتَج،

فيحتسب أوَّلًا تكَاليف إنتاجه بدِقَّة، ثُمَّ يتَّأكَّد من فَحْص أسعار المُنَافِسِينَ وسِمات مُنْتَجَاتهم، وكَذَلِكَ تَقْييم جَوْدَة المُنْتَج وما يُقدِّمه من مَزَايَا، وما يشتمل عَلَيْهِ من عيوب، ووَفْقًا لِذَلِكَ يقوم بعَمَلِيَّة التَّسْعِير المُنَاسِبَة.

وَهُنَاكَ بَعْض الأَسْئِلَة المهمَّة الَّتِي تُسَاعِد رَائِد الأَعْمَال في تَحْدِيد سعر المُنْتَج: كم تَكْلِفَة إنْتَاج المُنْتَج؟ ما هِيَ قيمة المُنْتَج المُتَصَوَّرة للعُمَلَاء؟ هل يزيد الانْخِفاض الطَّفِيف في الأَسْعَار بشَكْلٍ كبيرٍ من حِصَّة المُنْتَج في السُّوق؟ هل يُمْكِن للسِّعْر الحَاليّ للمُنْتَج مُوَاكَبَة سعْر مُنَافِسِيه؟ وغيرها من الأَسْئِلَة الَّتِي تُساهِم في اخْتِيَار أَفْضَل اسْتراتِيجِيَّة لتَسْعِير المُنْتَج.

اسْتِرَاتِيجِيَّات التَّسْعِير:

- **اسْتراتِيجِيَّة اخْتِرَاق السُّوق Market Penetration:**

تَتَضَمَّن اسْتراتِيجِيَّة الاخْتِراق التَّرْكِيز علَى بَيْع المُنْتَج أو طَرْح الخِدْمَة بأقلّ سعر ممكن بهَدَف التَّغَلْغُل في السُّوق والحُصُول علَى حِصَّة أعلَى بَيْن المُنَافِسِينَ في أسرع وقتٍ، وهَذِهِ الاسْتراتِيجِيَّة هِيَ الأَكْثَر انتشارًا بَيْن معظم المُنَظَّمَات؛ لأَنَّهَا تَحْمِل أقلّ قدر ممكن من المَخَاطِر. وتكون اسْتراتِيجِيَّة الاخْتِرَاق أَكْثَر جَدْوى في فَتْرَة نُمُوّ المُنْتَج فقط، فأثناء النُّمُوّ تَسْتَمِرّ المَبِيعَات في التَّوَسُّع مع السِّعْر المُنْخَفِض؛ لأَنَّهَا تجذب عُملاءً جُدُدًا علَى استعداد لتجربة مُنْتَج جديد، ولَكِنَّ بأقلّ سعر مُقدَّم.

- **اسْتراتِيجِيَّة تَخَطِّي الأَسْعَار Price Skimming:**

تَفْرِض المُنَظَّمَة بموجب هَذِهِ الاسْتراتِيجِيَّة أعلَى سعر مَبْدَئِيّ يدفعه العُمَلاء للمُنْتَج استنادًا لقيمة المُنْتَج ذاته وما يُحَقِّقه للعُمَلاء، وتستهدف في البِدَايَة العُمَلاء ذَوِي الشَّرِيحَة المرتفعة ودخول المُنَافَسَة في السُّوق بقُوَّة، ثُمَّ تقوم المُنَظَّمَة بخَفْض السِّعْر مع مرور الوَقْت لجَذْب شَرِيحَة أخرَى أَكْثَر حساسيَّة للأسعار المرتفعة.

ويُمْكِن استخدام هَذِهِ الاسْتراتِيجِيَّة بفعاليَّة في الأَسْوَاق النَّاشِئَة؛ حَيْثُ يرغب بَعْض العُمَلاء دائمًا في الحُصُول علَى أحدث المُنْتَجَات بِصَرْفِ النَّظَر عن السِّعْر،

كَمَا أنَّها تعمل بشَـــكْلٍ جَيِّد مع المُنْتَجَات في مَرْحَلَة النُّضُوج؛ حَيْثُ أدرك العُمَلاء بالفِعْلِ قيمة المُنْتَج وأصبحوا علَى اســـتعدادٍ كبيرٍ لدفع ثمن ما يرون أنَّه يَسْتَحِقّ بالفِعْلِ تكْلفَة الحُصُول عليه.

- **اسْتراتِيجيَّة التَّسْعِير المحايد Neutral Pricing:**

في هَذِهِ الاسْتراتِيجيَّة يَتِمّ تَحْدِيد الأَسْعَار من قبل السُّوق العَامَّة بغضّ النَّظَر عن مُمَيِّزَات المُنْتَج أو قيمة العَلامَة التِّجَارِيَّة، وتَتَمَثَّل الفَائِدَة الرَّئِيسَـــة لاسْتراتِيجيَّة التَّسْـــعِير المُحَايِدَة في أنَّها تعمل في جَمِيع الفترات الأربع من دَوْرَة حياة المُنْتَج، لكنْ ما يَعِيبُهَا هُوَ عَدَم تَحْقِيق زيادة في الأَرْبَاح أو الحُصُول علَى حِصَّة سُـــوقِيَّة أكبر؛ لأنَّها تَعْتَمِد علَى تَحْدِيد السِّـــعْر وفْقًا لاشتراطات السُّوق فقط، لَكِنَّهَا تبقَى الطَّرِيقَة الآمنة للتَّسْعِير.

كَيْفَ يُمْكِن الحُصُول علَى السِّعْر العادِل للمُنْتَج

وقد يُراوِدُ رَائِدَ الأَعْمَال فِكْرَةُ الحُصُول علَى هامِش ربْح عادِل دُونَ مُغالاةٍ علَى العَمِيل أو إهدارٍ لحقوقه المَالِيَّة، وكي يَحْتَسِبَ السِّعْر العادِل لِمُنْتَجِه فَإِنَّه يَحْتَاج لاحْتِساب جَمِيع تَكَالِيـــف الإِنْتَاج؛ الثَّابِتَة والمُتَغَيِّرَة، فالأُولَى هي التَّكالِيف المُحدَّدة الَّتي لا تَتَغَيَّرُ بتَغَيُّر ظُـــرُوف الإِنْتَاج أو مُعَدَّله، مثل: إيجار محـــلّ المَشْرُوع ورَواتب الفَرِيق، أمَّا التَّكالِيف المُتَغَيِّرَة فهيَ الَّتي تَرْتَبِط مُباشَرَةً بالعَمَلِيّة الإِنْتَاجية، مثل: أجور العمَّال والموادِّ الخَام ومُسْتَلْزمات الإِنْتَاج وتكاليف التَّخْزِين والشَّحْن والتَّسْوِيق والصِّيانَة والضَّرِيبَة.
وبعد احْتِسَاب التَّكالِيف مُجَمَّعَة يُقَسِّمها علَى عدد الوَحَدات المُنْتَجَة من المُنْتَج، للحُصُولِ عـــلَى تَكْلِفَة إِنْتَاج الوِحْدَة الواحِدَة من المُنْتَج، ثُمَّ بعد ذَلِكَ يُضِيف هامِش الرِّبْح الَّذي يراه مُسْـــتَحَقًّا للجهد الفِكْرِيّ والبَدَنِيّ المَبْـــذُول في مُنْتَجِه، وقد يكُون هامِش الرِّبْح العادِل إمَّا مبلغًا مُحدَّدًا أو نِسْبَة مِئَوِيَّة من إِجْمَالِيّ التَّكَالِيف.

ثالثًا: المَكَان (Place):

ويسمَّى في بعض أدبيَّات التَّسْوِيق بالتَّوزِيع؛ ويُشِير هذا العُنْصُر إلى قُدْرَة المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع على إيصال المُنْتَج إلى المُسْـــتَهْلِك في الزَّمَان والمَكَان المُنَاسِبَيْن، ويُعَدّ مَوْضِع

عَـــرْض المُنْتَج للبَيْع أو تَجْرِبَة الخِدْمَة جُزْءًا مُهمًّا جدًّا من مَزِيج التَّسْـــوِيق، إذ يَحْتَاج العُمَلاء المُحْتَمَلينَ لطَرْح المُنْتَج وتوزيعه في مكانٍ يَسْـــهُل الوُصُول إليه، وهُوَ ما يتأتَّى مع الفَهْم المُسْـــبَق والعَمِيق لِلسُّوق المُسْـــتَهْدَفَة من الدَّاخِل والخارج واكْتِشاف قَنَوات التَّوْزِيع والبَيْع الأَكْثَرَ كفاءةً وتَوافُقًا مع السُّوق.

وَهُنَاكَ العَدِيد من اسْتِرَاتِيجِيَّات التَّوْزِيع المُسْتَخدَمَة، بما في ذلك:

- **التَّوْزِيع المكثَّف Intensive Distribution:**

وَهِيَ اسْـــتراتِيجيَّة تَسْويقيَّة تقوم بموجبها المُنَظَّمَة بتَدْشِين أَكْبَرَ عدد ممكن من المَنَافِذ لتَوْزِيع المُنْتَج؛ بحَيْثُ يَعْتَرِض طَرِيق المُسْتَهْلِكِينَ في أيّ مكانٍ يذهبون إليه تَقْرِيبًـــا؛ في المَتَاجِر والمَرَاكِز التِّجَارِيَّة ومَحَطَّات الوَقود وما شـــابَه ذلك، وهِيَ الاسْتِراتِيجيَّة الأَكْثَرَ انتشارًا بالنِّسْبَةِ لِغالِبِيَّة المُنْتَجَات لا سِيَّمَا في مَرْحَلَة النُّضْج.

- **التَّوْزِيع الحَصْرِيّ Exclusive Distribution:**

وَهَذِهِ الاسْتِراتِيجيَّة تَسْتَنِد لإبرام عُقود تَوْزِيع حَصْرِيَّة بَيْنَ المُنَظَّمَة وبعض الجِهَات بِحَيْثُ تسمح فَقَطْ لَهُم ببَيْع المُنْتَج الخاصّ بِهَا أو تَقْدِيم الخِدْمَة، فعلَى سَبِيل المثال، أبرمت شَرِكَة Apple العام 2007م صفقة تَوْزِيع حصريَّة لمدة خَمْس ســـنوات مع شَرِكَة AT&T لتوفير هواتف الآيفون للمُسْـــتَهْلِكِينَ في الولايات المتَّحِدَة، دون غيرها من الشَّرِكات(1).

- **التَّوْزِيع الانْتِقَائِيّ Selective Distribution:**

وَهِيَ اسْـــتراتِيجِيَّة تمزُج بَيْنَ التَّوْزِيع المكثّـــف والتَّوْزِيع الحَصْرِيّ، وفيها تَخْتَار المُنَظَّمَـــة عددًا قليلًا من منافذ البَيْـــع بالتَّجْزِئَة لطَرْح مُنْتَجَاتها في إطار منْطَقَة جغرافيَّة مُحَدَّدَة.

1. Patel, N. Engadget is now a part of Verizon Media. 10 May 2010, Retrieved 12 April 2020, from https://engt.co/2Rwd6Xf

وقبل تَحْدِيد أو تَطوِير اسْـــتِراتِيجِيَّة التَّوْزِيع الخَاصَّـــة بالمُنْتَج، يَجِب الالتِفات للأَسْئلة التَّالية:

- أين يبحث العُمَلاء المُحْتَمَلونَ عن الخِدْمَة أو المُنْتَج الجَدِيد؟
- ما نَـــوْع المَتَاجِر الَّتِي يذهب إلَيْهَا العُمَلاء المُحْتَمَلونَ؛ هل يتَسَـــوَّقون في مَرْكَز تِجَارِيّ، أو في مَتْجر مُتَخَصِّص، أو عبر الإنترنت؟
- كيف يُمْكِن الوُصُول إلَى قَنَوات التَّوْزِيع المُخْتَلِفَة؟
- كيف تَخْتَلِف اسْتراتِيجِيَّة التَّوْزِيع الخَاصَّة بالمُنْتَج عن مُنَافِسيه؟
- هـــل يَحْتَاج المُنْتَج نِقَاط مبيعات قَوِيَّة أو التَّواجُد في المَعَارِض التِّجَارِيَّة أو مَتْجَر عبر الإنترنت؟

رابعًا: التَّرْوِيج (Promotion):

وهو عُنْصُر مُهِمّ للغَايَة في العَمَلِيَّة التَّسْـــوِيقِيَّة؛ لأنَّه يُمْكِن أن يُعَزِّز الاعتراف بالمُنْتَج وزيادة المَبِيعَات أو بالعكس يُقلِّل الاهْتِمَام به، ومن ثَمَّ زيادة الخَسائِر، ويَتَكَوَّن عُنْصُر التَّرْوِيج من عَنَاصِر مختلفة، مثل:

- **تَنْظِيم المَبِيعَات Sales Organization:**

ويختصّ هَـــذَا العُنْصُر بالتَّخْطِيط الدَّقِيق والتَّنْسِـــيق الفَعَّال والإشراف الدَّائِم والمُسْـــتَمِرّ علَى مُخْتَلَف الإدارات والوَظَائِف الأَسَاسِيَّة لتَسْوِيق المُنْتَجَات المصنَّعَة مِن قِبَل المُنَظَّمَة أو الخِدْمَات المقَدَّمَة للعُمَلاء وتقييمها وتَطْوِيرها.

- **العَلاقَات العَامَّة Public Relations:**

وَهِيَ الاتِّصَالات الَّتِي تُجْرِيها المُنَظَّمَة للتَّعْرِيف بأَنْشِطَتهَا ومُنْتَجَاتها، وهَذَا يَشْمَل النَّشَرَات الصَّحافيَّة والمَعارِض وصَفَقات الرِّعَايَة والنَّدَوات والمُؤْتَمرات.

- **الإعلان Advertising:**

يغطِّي الإعلان عادةً طُرُق الاتِّصَال الَّتِي يَتِمّ اسْـــتِخْدَامهَا للإعلام بوُجُود المُنْتَج ومَزَايَاه، وأماكن تَوْزِيعه، وتَوْقيت طَرحه في السُّـــوق، ويشـــتمل علَى الإعلانات

التِّلفِزْيونيَّة، والإعلانات الإذاعيَّة، ووســـائل الإعـــلام المَطْبوعة، ويَنْدَرِج تحت الإعلان أيضًا الإعلانات الإِلِكْترُونيَّة عَبرْ المِنصَّات الاجْتماعِيَّة ومواقع الإنترنت.

- تَرْوِيج المَبيعَات Sales Promotion:

التَّوَاصُل المُبَاشِر أو الإِلِكْترُونيّ مع العُمَلاء يشـــتمل أيضًا علَى نَوْع من التَّرْوِيج للمُنْتَج الجَدِيد، فنجاح هَذَا التَّوَاصُل بَيْن موظَّفي المَبيعَات وبين العُمَلاء -ســـواءً عـــبر التَّوَاصُل وجهًا لوجه أو عبر المِنَصَّات الاجْتماعِيَّة- يُفِيد في زيادة التَّرْوِيج للمُنْتَج، وتَحْقِيق ارتفاعٍ في الأَرْبَاح، والحُصُول علَى رضا العُمَلاء بتَواصُل إنْسانيّ ناجِح وبمُنْتَجَات ذات قيمة كبيرة، وجَذْبهم لبناء الوَلاء مع المُنْتَج؛ من خِلال تَعْزيز قيمة المُنْتَج لَدَيْهِم وتَرْسِيخ صُورَة جَيِّدَة عن العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ.

اسْتِراتِيجيَّة فَعّالة للتَّرْويج للمُنْتَج الجَدِيد

وعند إِنْشَـــاء اسْـــتِراتِيجيَّة فعَّالة للتَّرْويج للمُنْتَج الجَدِيد، يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال الإِجَابَة عن الأَسْئِلَة التَّالية:

- كيف يُمْكِن إرسال رَسائل تَسْوِيق نَاجِحَة للعُمَلاء المُحْتَمَلين؟
- متَى يكُون أَفْضَل وقت للتَّرْوِيج للمُنْتَج؟
- هل سَتَصِل الرَّسائِل للجُمْهور المُحْتَمَل والمُشْتَرين من خِلال الإعلانات التِّلفِزيونيَّة فقط؟
- هل من الأَفْضَل اسْتِخْدَام الوَسائِط الاجْتماعِيَّة في التَّرْوِيج للمُنْتَج؟
- ما هِيَ اسْتِرَاتِيجيَّات التَّرْوِيج النَّاجِحة التِّي يَستخدمها المُنَافِسون؟

وفي النِّهَايَة تَعْتَمِد مَجْمُوعَة الاسْتِرَاتِيجيَّات التَّرْوِيجيَّة المُسْتَخْدَمَة علَى المُوَازَنَة المُحدَّدة للمَشْرُوعِ، والرِّسَالَة الَّتي يُرِيد مَالِك المَشْرُوع تَوْصيلها لجُمْهوره، والسُّوق المُسْتَهْدَفة.

انتقادات المَزِيج التَّسْوِيقيّ

هذا المَفْهُوم السَّابِق للمَزِيج التَّسْوِيقِيّ بعَنَاصِره الأربعة تَعَرَّضَ للعَدِيد من الانْتِقادات، فهو لم يَعُدْ مُناسِـــبًا لوقتنا الحاليّ، خَاصَّةً في ظِلّ التَّطَوُّر الكَبِير الَّذي شَهِدَتْهُ العُلُوم

الإداريَّة، وفي ظلّ تَغَيُّر أذواق وسُـــلُوك المُسْتَهْلِكِينَ، ولم يَعُد مُنَاسِبًا لطَبِيعَة العَمَلِيَّات التَّسْويقِيَّة الحَدِيثَة؛ ولذا دعا المختصُّون لتَطْوِير المَزِيج التَّسْويقيّ الرُّباعِيّ إلَى مَزِيجٍ تَسْـــوِيقي جَدِيد تقوم اسْتراتِيجيَّاتُه علَى إجْرَاء تَعْدِيلات في المُكَوِّنَات الرَّئِيسَة وإدراج عَنَاصِر أخرَى جَدِيدَة،(1) فقد تَحَوَّلَت اسْتراتِيجِيَّة المُنْتَج(Product) من مُجَرَّد صُنْع أو إنْتَاج سِلَع والتَّرْوِيج لها إلَى إنْتَاج السِّلَع الَّتِي يرغب فِيهَا المُسْتَهْلِكون والعُمَلاء. فلم يَعُدْ من الممكن فَرْض مُنْتَجَات بعينها علَى العُمَلاء في ظِلّ الظُّرُوف الحاليَّة لِلسُّوق وتعـــدُّد المُنْتَجَات وتَنَوُّعها وازْدِياد وتِيرَة التَّنافس بَيْنَ المُنْتِجين، وإنَّمَا يَنْبَغِي لِصَاحِب المَشْرُوع تَصْنِيع المُنْتَج الَّذِي يُلَبِّي الرَغَبَات والحاجات الكاملة للمُسْتَهْلِك، وبذَلِكَ تَعْتَمِد الاسْـــتراتِيجِيَّة التَّسْـــوِيقِيَّة في هَذِهِ المَرْحَلَة علَى إقناع المُسْتَهْلِك بمدَى الفَائِدَة الَّتِي سيحصل عَلَيْهَا من اقتناء هَذَا المُنْتَج والمُمَيِّزَات الَّتِي سيوفِّرها له دون غيره.

أمَّا التَّغْيير في **العُنْصُر الثَّاني** من المَزِيج التَّسْويقِيّ فَهُوَ أن يتحوَّل التَّسْعِير(Pricing) من مُجَرَّد تَحْدِيد سِـــعْر مُنَافِس وجَيِّد للعَمِيل إلَى تَحْدِيد تَكْلِفَة إســـعاد العُمَلاء وتَلْبِية الطَّلَبَات الخَاصَّة بهم؛ فالمطعم الجَدِيد لم يَعُد الأَمْر لديه مُجَرَّد تَكْلِفَة صِنَاعَة الطَّعَام، وإنَّمَا أيضًا تَكْلِفَة رَفَاهِيَة العَمِيل في إشْـــبَاع بَعْض الاحْتِيَاجَات الفرعيَّة له مثل: كَيْفِيَّة الانْتِقال للمطعم، ووُجُود مَوَاقِف لسيَّارات العُمَلاء، وتَوْفِير مساحة ألعاب لأطفالهم؛ فالأَمْـــر لم يَعُدْ مُقْتَصِرًا علَى تَحْدِيد السِّـــعْر فَقَطْ للعميـــل، وإنَّمَا توفير هَذِهِ الأُمُور جميعها، فالأَسْـــعَار لا يَرْتَبِط تَحْدِيدها فَقَطْ بقيمتها، وإنَّمَا بقيمة ما يَتِمّ تقديمه من خِدْمَات وتوفيره لرَاحَة للعُمَلاء.

أمَّـــا **العُنْصُر الثَّالِث** من عَنَاصِر المَزِيج التَّسْـــوِيقِيّ فقد تحـــوّل من مُجَرَّد الدِّعايَة والتَّرْوِيج للمُنْتَجَات (Promotion) إلَى تَحْقِيق حالة من التَّوَاصُل والحوار مع العُمَلاء والمُسْـــتَفِيدِينَ؛ حيث يَجِب أن يعمل فَرِيق التَّسْوِيق علَى إقامة حوار ثُنَائِيّ مُمَيَّز بينه

1. Dhas, A. Marketing Mix, Critical Review. 2014, Retrieved from https://bit.ly/2XulXMV

وبين العَمِيل، والاستماع لآراء المُسْتَهْلِكِينَ ورَغَبَاتهم وانتقاداتهم لطُرُق التَّرْوِيج نفسها؛ فهذا الأَمْر يُحَقِّق لِصَاحِب المَشْرُوع تغذية عكسيَّة يستفيد مِنْهَا كثيرًا في المَرَاحِل المُقبلة. أمَّا عُنْصُر المكَان أو التَّوْزيع (Place)؛ فيجب أن يتحوَّل من مُجَرَّد تَوْفِير السِّلَع في الأماكن الَّتِي تُناسب المُسْتَهْلِكِينَ إلَى تَوْفِير السِّلَع في التَّوْقِيت المُنَاسِب، وبالشَّكْل والطَّرِيقَة الَّتِي تُحقِّق راحة العُمَلاء وتلبية رَغَبَاتهم، كذلك يَجِب أن يَتَوَفَّر للعُمَلاء إمكانيَّة سداد الفواتير بالطَّرِيقَة المُنَاسِبَة لهم، وأن يُتاح لَهُم الدَّفْع من خِلال الإنترنت، ومن خِلال بطاقات الائْتِمَان، حتَّى يَتِمّ تَيْسِير الأُمُور عليهم.

عَنَاصِر المَزِيج التَّسْوِيقي الحديث

إنَّ العَنَاصِر الأربعة السَّابِقَة للمَزِيج التَّسْويقيّ تُسَمَّى بالعَنَاصِر التَّقْلِيدِيَّة، ولاحقًا تَمَّ تَوْسِيع المَزِيج التَّقْلِيدِيّ؛ وذلك بإضافَة ثَلاثَة عَنَاصِر جَدِيدَة ليُصْبِح المَزِيجُ المُوَسَّع مُؤَلَّفًا من 7 عناصر، وجَمِيعُهَا تبدأ بحرف P أيضًا، فسُمِّيّ المَزِيج الحديث بـ 7Ps،(People, Process, Physical evidence)، وتمَّت إضَافَة هذه العناصر؛ كَوْن المفهوم التقليديّ للتَّسْويق كان قَاصِرًا عن الإحاطة بمُخْتَلَف جَوَانب العَمَلِيَّة التَّسْوِيقِيَّة، وكَوْن التَّسْوِيق الحديث تَطَرَّقَ إلى مفاهيمَ جديدةٍ لم تُذْكَر في التَّسْوِيق التَّقْلِيدِيّ، وتمَّت الإضَافَة مِن قِبَل أساتذة جامعة هارفارد(1).

أَوَّلًا: النَّاس أو العُمَلاء People:

لكُلِّ سُوق مُسْتَهْدَفَة مَجْمُوعَة من الأَشْخَاص الَّذِينَ لَهُم صِلة مباشرة بعمل مُعَيَّن أو نَشَاط تِجارِيّ مُحدّد، لِذَلِكَ من المُهِمّ إجْرَاء بحث شامل لاكتشاف ما إذا كَانَ هُنَاكَ

1. جامعة هارفارد: أقدَم وأعرَق الجامعات الأمريكيَّة، وإحدى أقدَم جامعات العالَم وأفضلها، وأكبر جامعة في العالَم من حيث المساحة والتَّجهيزات، تَقَع في مدينة كامبردج بولاية ماساتشوستس الأمريكيَّة، أسَّسَها القسّ البروتستانتيّ جون هارفارد عام 1636م لتُنَاظِر جَامعتَيْ كامبريدج وأوكسفورد في بريطانيا. وتُعَدّ الجامعة أحَد أصعب جامعات العالَم في قبُول الطَّلَبة؛ حيث إنَّ ترتيبها الخامس عالميًّا من حيث صعوبة القبُول، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/tJ49o

عددٌ كافٍ من الأَشْخَاص في السُّــوق المُسْتَهْدَفَة الخاصّ بالمَشْرُوع النَّاشِئ، وما هِيَ احْتِيَاجَاتهم، الَّتِي سَيَتِمّ تحويلها إلَى مُنْتَجَات أو خِدْمَات جَدِيدَة، أو تَطْوِير المُنْتَجَات القَائِمَة بالفِعْلِ بِصُورَة تُرْضِي رَغَبَاتهم.

ويَنْدَرِج تحت هَذَا العُنْصُر أيضًا العَامِلُون في المَشْرُوع، فهم مُهِمُّونَ للغَايَةِ في التَّسْوِيق؛ لأنَّهم هم مُقَدِّمُو الخِدْمَة أو المسؤولون عن عَرْض المُنْتَج ومَزَايَاه علَى العُمَلاء، لِذَلِكَ فانتقاء العَنَاصِر المُنَاسِبَة للتَّوَاصُل مع الجُمْهُور وتدريبهم المُسْتَمِرّ علَى تَقْدِيم الخِدْمَة المُمْتَازَة أو مَهَارَات العَرْض الجَيِّد للمُنْتَج، سَــيَكُونُ له أَكْبَرَ الأثر في نَجَاح النَّشَــاط التَّسْوِيقِيّ.

ومن جانبٍ آخر، عِنْدَمَا يعثر رُوَّاد الأعْمَال علَى أشخاص مُنَاسِبِينَ يؤمنون حقًّا بِهَدَف المَشْرُوع فإنَّهم سَيَسْعَوْنَ جادِّين لتَطْوِير العَمَل، وسَيَكُونُون أَكْثَر انفتاحًا علَى ضَرُورَة تَحْقِيق السَّبْق والتَّمَيُّز علَى المُنَافِسِينَ من خِلال مَزْج أفكارهم وشَغَفهم في أُطُر العَمَل المُخْتَلِفَــة، هَؤُلاء الموظَّفين هم في الحقيقة مَيْزَة تَنافُســيَّة "داخليَّة" سِرِّيَّة يُمْكِن أن يمْتلكها المَشْرُوع وتتفوَّق بِهَا علَى منافسيها وتُحقِّق مركزًا مُتَقَدِّمًا عليهم في السُّوق.

ثانيًا: العَمَلِيَّات Process:

وهي كُلّ الأنشطة الَّتِي يقوم بها المَشْرُوع من بداية العَمَل على تقديم المُنْتَج أو الخِدْمَة وتَســتَمِرّ لِمَــا بَعْد بيع المُنْتَج أو تقديم الخِدْمَة، فالقول بــأَنَّ ما يَهُمّ العُمَلاء فقط هو العَمَلِيَّة الَّتِي يَتِمّ بموجبها تسليم الخِدْمَة أو بيع استخدام المُنْتَج هو قولٌ خَاطِئٌ وطَرْح مَغْلُوط، فعلى الرَّغْم من أنَّ العَمَلِيَّات السَّــابِقَة للتَّقْدِيم والبيع قد لا تكون مُدْرَكَة مِن قِبَــل العَمِيل، إلَّا أنَّ لها أثرًا مُدْرَكًا، وتَتَحَكَّم لدرجةٍ كبيرةٍ بالجَوْدَة الحقيقيَّة والمُدْرَكَة للخِدْمَــة والمُنْتَج؛ فجميع عَمَلِيَّات المَشْرُوع تُؤَثِّر علَى تَقْدِيم المُنْتَج في صورته النِّهَائِيَّة، وفي كَيْفِيَّــة تَنْفِيذ الخِدْمَة للعُمَلاء، لذا يَجِب التَّأكُّد من أنَّ العَمَلِيَّات الإِنْتَاجِيَّة والفَنِّيَّة والتَّسْــوِيقِيَّة مُصمَّمة بِصُورَة جَيِّدَة تخلو من الأخطاء بما يُســاعِد علَى إنجاز العَمَل، ويُقَلِّل التَّكَالِيف ويُحَقِّق الرِّبْح.

ثالثًا: الدَّلِيل المادِّيّ Physical Evidence:

أو كما يسمَّى أحيانًا بالبيئة المَادِّيَّة، وهو جميع العناصر المَلْمُوسَة والمرئيَّة والمحسوسة المُتَعَلِّقَة بشكلٍ مُبَاشِر أو غير مُبَاشِر بالمُنْتَج أو الخِدْمَة؛ ويلعب الدَّلِيل المَادِّيّ دَوْرًا بارزًا في تعزيــــز إدراك العَمِيل للمُنْتَج أو الخِدْمَة؛ فعلى ســـبيل المثال يُعْتَبَر تَوَافُر المَقَاعِد المُريحَـــة ولَوْن طِلاء الجُدْرَان المَريـــح للنَّظَر من العَوامل الَّتِي تُعَزِّز رضا العَمِيل عن الوَجَبَـــات المُقَدَّمَة في مطاعم الوَجَبَات السَّريعَة؛ كما يُعْتَبَر عَرْض المُنْتَج في صالات مُكَيَّفَة ومُؤَمَّنَة من حيث الخِدْمَات الثانويَّة من عوامل الجَذْب للعُمَلاء.

إنَّ المَزِيج التَّسْـــويقيّ النَّاجح هو المَزِيج الَّذِي يأخذ جميع العَنَاصِر السَّـــبْعَة السَّابِقَة؛ التَّقْلِيدِيَّة والحديثة على نَفْس الدَّرَجَة من الأَهَمِّيَّة، فلا يجوز تقســـيم عَنَاصِر المَزِيج إلى عَنَاصِر مُهِمَّة وأخرى أقلّ أهَمِّيَّة، وبِقَدْر ما يَنْجَح المَشْرُوع في بِنَاء مَزِيج تَسْوِيقِيّ جَيِّد ومُتَنَاســـب مع طَبِيعَة المُنْتَج أو الخِدْمَة، بِقَدْر مـــا يَنْعَكِس هذا الأمر على نَجَاح المَـــشْرُوع بالكامل، ابتداءً بالعَمَلِيَّة الإنْتَاجِيَّة، وانتهـــاءً بتحقيق رِضَا العَمِيل وبالتَّالي تَحْقِيق مَبِيعَات عالية.

المَبْحَث الثَّالِث

الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة

تُعدُّ الخُطَّة التَّسْــوِيقِيَّة الأَسَـــاس الَّذي تقوم عَلَيْهِ عَمَلِيَّة التَّسْويق بأكْمَلِهَا، وذَلكَ مــــن أجل تَحْقِيق عددٍ من الأَهْدَاف الَّتِي يَجب تَنْفِيذها خِلال مُدَّة زمنيَّة مُحدَّدة، في مُقَدِّمتها تَوْفِير الخِدْمَات والمُنْتَجَات الَّتِي يُقدِّمها المَشْرُوع بِشَكْلٍ جَيِّد للعُمَلاء المُسْـــتَهْدَفينَ، وتَحْدِيد الشَّرائح السُّوقيَّة المُسْـــتَهْدَفة من عَمَلِيَّة التَّسْويق، وتَحْدِيد الطُّرُق الَّتِي يُمْكِن من خِلالها الوُصُول لهؤلاء العُمَلاء بِسُهُولَةٍ ويُسْر.

تعريف الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة

ممَّا ســـبق يمُكن تَعْريف الخُطَّة التَّسْويقِيَّة بأنَّها "وثيقة تَشْـــغيليَّة تُحدِّد اسْتراتيجيَّة الإعلان الَّتِي ســـيُنَفِّذُها المَشْرُوع لِتَحْدِيد العُمَلاء المُتَوَقَّعِينَ والوُصُول إلَى السُّـــوق المُسْتَهْدَفة." بِحَيْثُ تُوَضِّح حملات التَّوعية، وأَنْشِطَة العَلاقَات العَامَّة الَّتِي سَتُنَفَّذ علَى مَدار فَتْرَة زمنيَّة مُعَيَّنَة، مع شرح للاسْـــتراتِيجيَّات والبرَامِج الزَّمَنيَّة المُسْتَخدْمَة من أجـــل تَقْدِيم قِيمَة مُحدَّدَة وبناء عَلاقَات جَدِيدَة مع العُمَلاء، وتَحْقِيق التَّمَيُّز المَطْلُوب، وتَحْدِيد المَسْـــؤُوليَّات الَّتِي يَتِمّ تَخْطِيطها، وتَتَضَمَّن كَذَلِكَ طُرُق قياس المَشْرُوع لتأثير هَذِهِ المبادرات في الوَقْت الرَّاهِن ومستقبلًا، وتَوْثِيق النَّتَائِج العَمَليَّة.

ويمُكِن القول أيضًا بأنَّ التَّخْطِيط التَّسْويقِيّ هُوَ "عَمَلِيَّة تَرْكِيبيَّة تهدف لِتَحْدِيد كَيْفِيَّة تَقْدِيم القِيمَة للعُمَلاء ســـواءً للمَشْرُوع نَفْسه أو للشُّرَكاء الرَّئِيسيِّينَ، وذَلِكَ من خِلال البَحْـــث المنظِّم والتَّحْلِيل الدَّقِيق للمَوْقف الرَّاهِن، والعَمَل علَى تَطْوِير وتَوْثِيق أَهْدَاف عَمَلِيَّة التَّسْويق والبرَامِج والاسْتراتِيجيَّات الخَاصَّة به، ثُمَّ العَمَل علَى التَّنْفِيذ بعد ذلك، والعَمَل علَى تَقْيِيم ومُرَاقَبَة الأَنْشِطـــطَة داخِل السُّوق بِهَدَف تَحْقِيق الأَهْدَاف المرجُوَّة"،

فالغَرَض الأَسَـــاسيّ للخُطَّة التَّسْويقِيَّة يَتَمَثَّل في تَوْفِير إطار مُنَظِّم للعَمَلِيَّة التَّسْويقِيَّة، ولَكِنْ يُشترَط أن يكون هَذَا الإطار مَرِنًا بهَدَف دَفْع المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع لتَحْدِيد قِيمته وأَهْدافه وعَلاقاته المُسْتَقْبَلِيَّة، وبما يُمَكِّن المَشْرُوع أو المُنَظَّمَة من التَّكيُّف مع المُتَغَيِّرَات البِيئِيَّة الَّتِـــي يَتَعَرَّض لها المَشْرُوع، وبالسُّرْعَة الَّتِي تتطلَّب التَّعَامُل مع هَذِهِ المُتَغيِّرَات بِهَدَف تفادي أيَّة مَخَاطِر يمُكِن أن يتعرَّض لها.

أهَمِّيَّة الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة

تَتَمَثَّل أهَمِّيَّة الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة في أنَّها بمثابة قاعدة بَيَانَات مُتَكَامِلَة للخُطَط المُسْتَقْبَلِيَّة للمَشْرُوعِ أو المُنَظَّمَة والأَهْـــدَاف الَّتِي تَرْغَب في تَحْقِيقها خِلال فَتْرَة زمنيَّة مُحدَّدَة، ســـواءً كَانَت هَذِهِ البَيَانَات أو الأَهْدَاف مَالِيَّة أو تَسْوِيقيَّة أو إنتاجيَّة أو تَنافُسيَّة، حَوْل كَمّ الإنْتَاج المَطْلُوب في المُنَظَّمَة، والمواصِفَات المَطْلُوبَة في المُنْتَجَات وخَصائِصها، وكَيْفَ يَتِمّ تَمْوِيل هَذَا الإنْتَاج من خِلال تَحْدِيد المَوَارِد الَّتِي يمُكن من خِلالها الحُصُول علَى التَّمْوِيل اللَّازِم لتَحْقِيق الأَهْدَاف، وكَذَلِكَ تَحْدِيد وظائف الأقســـام الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة، وتَحْقِيق عَمَلِيَّة التَّفاعُل بَيْن أقسام المُنَظَّمَة، وتَحْدِيد الفُرَص التَّنَافُسِيَّة ومَعْرِفَة المَصَادِر الجَدِيدَة للمُنْتَجَات.

هـــذا إلَى جانب بَعْض الأَهْدَاف الفرعيَّة الَّتِي تَتَعَلَّق بالعُمَلاء المُحْتَمَلِينَ، مثل: تَحْدِيد شَرَائِحهم المُسْـــتَهْدَفة وزيادة تَحْقِيق الوَعْي المَطْلُوب لديهـــم نَحْو المُنْتَج أو الخِدْمَة والمُمَيِّـــزَات الجَدِيدَة الَّتِي يُوفِّرُها لهم، وتلبية الحاجات الجَدِيدَة والرَغَبَات المتجدِّدة الخَاصَّة بهم.

أَنْوَاع الخُطَط التَّسْوِيقِيَّة

يَخْتَلِف نَوْع الخُطَّة التَّسْـــوِيقِيَّة وفْقًا لنوع المَشْرُوع أو نَـــوْع المُنَظَّمَة الَّتِي تقوم بها، وســـوف نَعْرِض من خِلال السُّطور التَّالِية أَهَمّ أَنْوَاع الخُطَط التَّسْويقِيَّة وكَيْفَ يمُكِن تصنيفها:

أَوَّلًا: الخُطَط التَّسْويقِيَّة المُقسَّمَة علَى حسب الزَّمَن:

وَهُوَ تَقْسِيم الخُطَّة الزمنيَّة إلَى خُطَط زَمنيَّة طَوِيلَة الأَجَل، وهِيَ الَّتِي يَرْتَبِط تَنْفِيذها بمُدَّة زمنيَّة طويلة، وخُطَط زمنيَّة قَصِيرة الأَجَل يَرْتَبِط تَنْفِيذها بمُدَّة زمنيَّة قصيرة.

ثانيًا: الخُطَّة التَّسْويقيَّة المُقسَّمَة علَى حسب الأسلوب: وتنقسم هُنَا لـ:

- **خُطَّة التَّسْويق المُبَاشر Direct Marketing Plan:** وتُسْتَخْدَم في تَرْوِيج المُنْتَجَات والخِدْمَات بِطَرِيقَة مُباشِرة إلَى المُسْتَهْلِك، وتَشْتَمِل طُرُق التَّسْويق هُنَا علَى البريد الإِلِكْتِرُونيّ، ورسائل الجَوَّال، ومواقع الإنترنت التَّفاعُليَّة، والمَوَادّ التَّرْوِيجيَّة الموجَّهَة شَخْصِيًّا للعُمَلاء والإعلانات العَامَّة، ويمُكِن تَحْقِيق التَّسْويق المُبَاشِر عبر الهاتف ومن خِلال المَوَادّ المطبوعة، أو من خِلال الإعلانات التلفزيونيَّة والإذاعيَّة.
- **خُطَّة التَّسْويق غير المباشر Indirect Marketing Plan:** وهِيَ اسْتِراتِيجيَّة تَسْوِيق تَضَعُ تَرْكِيزًا أقلّ علَى المُنْتَج أو الخِدْمَة، وتُرَكِّز بِشَكْلٍ أَكْبَرَ علَى المَشْرُوع ذاته، كأنْ يَتِمّ التَّبَرُّع المَادِّيّ أو العَيْنِيّ للجمعيَّات الخيريَّة أو رعاية الأحداث وذوي الاحْتِيَاجَات الخَاصَّة والتَّرْوِيج لِذَلِكَ دون مطالبة المُسْتَهْلِكِينَ بالشِّرَاء، والمثال علَى ذَلِكَ المُنَظَّمَات الَّتِي تُرَوِّج للمسابقات الَّتِي تمنح جوائز للجمهور دون الحاجة لشِراء مُنْتَجَاتها؛ وهذه الخُطَّة تَدْفَع الجُمْهُور المَحَلِّيّ إلى شراء المُنْتَج أو تجربة الخِدْمَة انطلاقًا من إعجابهم بالمَشْرُوع وبأهدافه، وهنا تَجْدر الإشارة إلى أنَّ هذه الخُطَّة تحتاج إلى وقتٍ طويلٍ نِسْبِيًّا لظُهُور نتاجها.
- **خُطَّة التَّسْويق المُرْتَبطَة بقضيَّة Cause Marketing Plan:** وهِيَ من صُوَر التَّسْويق غير المُبَاشِر الَّذي يربط المَشْرُوع بالقضايا الاجْتماعِيَّة أو أحداث الرَّأْي العَامّ، فترُوِّج المُنظَّمَة المُعْلِنة ذاتها علَى أنَّها صديقة للبيئة أو مُتَضامِنة مع الفُقراء والمُعْوَزِين، وخُطَّة التَّسْويق هَذِهِ تَسْتهدف بالأَسَاس جَذْب العُمَلاء الَّذِينَ لَدَيْهِم نَفْس المَخاوِف البيئيَّة أو الحسّ الاجْتماعِيّ بضرورة دَعْم الفقراء، والهَدَف من حملات التَّسْويق تلك هُوَ الاعْتِماد علَى الضَّمير العَامّ كوسيلة لجَذْب العُمَلاء.

- **خُطَّة تَسْــويق العَلاقَات Relationship Marketing Plan:** تَسْويق العَلاقَات هُوَ اسْـــتراتِيجِيَّة تُركِّز فِيهَا المُنَظَّمَة علَى رضا العُمَـــلاء، وتَقْدِير المُنَظَّمَة للعَمِيل، وغالبًا ما يَتَضَمَّن هَذَا النَّوْعُ من اسْـــتراتِيجِيَّة التَّسْويق تَقْدِيم خُصومات وهدايا للعُمَلاء الحالِيِّينَ وإرســـال بطاقات تهنئة في مُخْتَلَف المُنَاسِـــبات، وبرامج بناء الولاء، وغيرها.
- **خُطَّة التَّسْويق المُتَخَصِّصNiche Marketig Plan:** والغَرَض من هَذِهِ الخُطَّة الوُصُول لجمهور مُعَيَّن تَمَّ تجاهله، أو تَقْدِيم مُنْتَجَات أو خِدْمَات تختصُّ بقطاع محدود من العُمَلاء، مثل تَصْمِيم حملات لاســـتهداف الفَلَّاحِينَ لشراء نَوْع مُعَيَّن من الأسمدة.

خُطُوات التَّخْطِيط التَّسْويقِيّ

عند وضْع الخُطَّة التَّسْـــويقِيَّة يَجب أن يُراعِي المُسَـــوِّق أنْ تَتَمَيَّز الخُطَّة التَّسْـــويقِيَّة بصِفَات مُمَيَّزَة، من أهمّ هَذِهِ الصِّفات: البســـاطة، وكَذَلِكَ أن تَكُون الخُطَّة التَّسْويقِيَّة مُباشِرة وقادِرة علَى تَحْقِيق أهدافها.

والخُطَّة التَّسْـــويقِيَّة لها عدد من العَنَاصِر هِيَ: أنْ يَكُون لها أَهْدَاف واضحة واسْتراتِيجِيَّة مُحْكَمَة، وتكاليف يَتَطَلَّبها التَّنْفِيذ، لذَلِكَ يَحْتَاج فَرِيق التَّسْويق للإجابة علَى عددٍ من الأَسْئِلَة؛ أولهـــا: ما الأَهْدَاف الَّتِي ترجو المُنَظَّمَة تَحْقِيقها؟ ومـــا الَّذِي يَجِب فعله الآن حتَّى تتمكَّن المُنَظَّمَـــة من تَحْقِيق هَذِهِ الأَهْدَاف؟ وما هِيَ المجهـــودات الإضافِيَّة المَطْلُوبَة لتَحْقِيق هَذِهِ الأَهْدَاف؟ وما الَّذِي يَجِب فعله وما الَّذِي ســـتبدأ المُنَظَّمَة في تَنْفِيذه؟ وماذا سَـــوْفَ تفعل المُنَظَّمَة لتَحْقِيق هَذِهِ الغايات؟ بعد ذَلِكَ يَبْدَأ التَّنْفِيذ الفِعْلي، ومتابعة هَذَا التَّنْفِيذ.

والخُطَّة التَّسْويقِيَّة عادةً تبدأ ب:

1. **تَحْدِيد الرُّؤية العامَّة للمُنَظَّمَة (أو المُنْتَج).**
2. **تَحْدِيد رسالة ورؤية ومَهَامّ المُنَظَّمَة (أو المُنْتَج).**

3. **تَحْلِيل المنظومة التَّسْوِيقِيَّة الحَالِيَّة للمُنَظَّمَة والعَمَل علَى تَكْوِين منظومة جَدِيدَة.**
4. **تَحْلِيل الوَضْع الحاليّ للسِّلْعة** الَّتِي يستهدف صَاحِب المَشْرُوع إنتاجها أو الخِدْمَة الَّتِي ينوي تقديمها؛ من حَيْثُ حَجْم المَبِيعَات الَّذِي حقَّقَته السِّـلْعَة أو الخِدْمَة في السُّـوق، ومدَى حاجة المُسْتَهْلِكِينَ لها، والتَّحَدِّيَات الَّتِي تُواجِهها المُنَظَّمَة للحفاظ علَى العُمَلاء القُدامَى وتَوْلِيد عُملاء جُدُد، والقوانين الجَدِيدَة الَّتِي قَد تُؤَثِّر علَى طَرِيقَة العَمَل، والتَّطَوُّرَات الَّتِي وصَلَ إِلَيْهَا المُنَافِسون في هَذَا المَجَال، كما يَجِب أن يَهْتَمّ صَاحِب المَشْرُوع بالبَيَانَات الخَاصَّة بالسُّوق المُسْتَهْدَفة؛ ما هي هَذِهِ السُّوق؟ ومن هُوَ المشتري المُحْتَمَل لما يُقدِّمه المَشْرُوع؟ وللمساعدة في تَحْدِيد السُّوق يُمْكِن طَرْح تساؤل بشأن كَيْفَ يُسـاعِد المُنْتَج أو الخِدْمَة النَّاس؟ واكتشاف الأَشْخَاص الَّذِينَ يَحْتَاجون بالفِعْلِ هَذَا المُنْتَج.

معرفة السُّوق المُسْتَهْدَفة واحْتِيَاجَاتها يُساعِد رَائِد الأَعْمَال أو المُسَوِّق علَى تَصْمِيم رسائل تَسْوِيقيَّة خَاصَّة بها، وبثّها بالآلِيَّة الَّتِي سَتَظْهر عَبْرَها هَذِهِ الرَّسَائِل فعاليَّة أكبر.

5. **تَحْدِيـد الغايات والأَهْـدَاف المُرَادَة من الخُطَّة خِلال فَـتْرَة زمنيَّة مُحَدَّدَة**، وهنـا يَنْبَغِي مراعاة اخْتِيَار أَهْدَاف واضحـة ودَقِيقَة، مثل: زيادة قَائِمَة البريد الإِلِكْتِرُونيّ بمقدار x علَى مدار العام المُقْبِل، أو جَذْب عدد x من العُمَلاء الجُدُد، ومن المُهِمّ للغَايَةِ أن تكون هَذِهِ الأَهْدَاف مَرِنَة وقابلة للقِيَاسِ الكَمِّيّ حتَّى يُمْكِن تَقْيِيم مدَى فَاعِلِيَّة خُطَّة التَّسْوِيق فيما بعدُ.
6. **تَحْدِيد أَسَـالِيب التَّسْـوِيق الَّتِي سيستخدمها المُسَـوِّق للوُصُولِ إِلَى السُّوق المُسْتَهْدَفة وتَحْقِيق الأَهْدَاف**، وهنا يُمْكِن الاعْتِماد علَى طَبِيعَة السُّوق ذاتها كدليل في اخْتِيَار اسْـتِرَاتِيجِيَّات التَّسْوِيق الفعَّالة الَّتِي يُمْكِن الاسْتِعَانَة بها، فعلَى سَبِيل المثال إذا كَانَت السُّـوق المُسْتَهْدَفة هِيَ مِنَصَّات التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ، فيُمْكِن أن تَكُون وسِيلَة التَّسْوِيق هِيَ إِنْشَاء صفحات Pages أو مجموعات Groups، أو رُبَّمَا الاسْتِثْمار في الإعلانات الإِلِكْتِرُونِيَّة مدفوعة الثَّمَن.

7. **البَيَانَات المَالِيَّة** أيضًا ضمن التَّفاصِيل المُهِمَّة الَّتِي يَجِب أن يأتي ذِكْرُها في الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة، وتَتَضَمَّن كم ستَتَكَلَّف الخُطَّة بِشَكْلٍ عامّ؟ وما هُوَ كمّ النَّفَقَات المَطْلُوبَة لكلِّ بندٍ من بنودها: فهل ستُنَظِّم المُنَظَّمَة مؤتمرًا علَى سَبِيل المثال أو حفلًا دعائيًّا؟ وما هِيَ تَكْلِفَة رحلات السَّفَر وإرسال الدَّعَوات للزُّوَّار؟ أو كم ستدفع المُنَظَّمَة مقابل نَشْر الإعلانات في الصُّحُف وبثّها عبر شاشات التلفاز؟ أو كم يتكلّف إنْشَاء موقع إنترنت أو أجور فَرِيق مُسَوِّقي التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ؟ وهكذا.
8. **القيام بتَحْلِيل سوات SWOT** وهُوَ تَحْلِيل مُكَوَّن من أربعة عناصر، هي: تَحْلِيل نِقَاط القُوَّة الخَاصَّة بهذا المَشْرُوع، ونقاط الضَّعْف، وأهمّ الفُرَص المُتَاحَة أمامك، وأَهَمّ التَّحَدِّيَات.
9. **وَضْع إطار عامّ للخُطَّة التَّنْظِيمِيَّة والإطار الزَّمَنِيّ للتَّنْفِيذ**، وكَذَلِكَ الخُطَط الفرعيَّة والبَرَامِج والموازنات التَّخْطيطيَّة.
10. **تَحْدِيد الإِجْرَاءَات اللاَّزِمَة لتَنْفِيذ هَذِهِ الخُطَّة**، وآليَّة تَنْفِيذها، والعَلاقَات المتبادَلَة بين هَذِهِ الإِجْرَاءَات وكَيْفِيَّة تَأْثِير كلّ معادلة علَى الأُخْرَى.
11. **تَحْدِيد جدول زَمَنِيّ مُفصَّل لكلِّ خطوة من خُطُوَات الخُطَّة**، وأن يُوضع تَقْدِير مَبْدَئِيّ للتَّكاليف المَطْلُوبَة للخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة الَّتِي وُضِعت ولكلِّ إِجْرَاء من هَذِهِ الإِجْرَاءَات.

وَيَجِب أنْ يَعْلَم المُسَوِّق جَيِّدًا أنَّ اخْتِيَاره للأَدَوَات التَّسْوِيقِيَّة الَّتِي سيتبعها في تَنْفِيذ خُطَّته التَّسْوِيقِيَّة أمرٌ غاية في الأَهَمِّيَّة، فبعد تَحْدِيد السُّوق ومُتَطَلَّبَاته والأَهْدَاف الخَاصَّة والفَتْرَة الزمنيَّة المُحَدَّدَة لتَنْفِيذ الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة، يَجِب أن يعمل صَاحِب المَشْرُوع علَى اخْتِيَار الأَدَوَات التَّسْوِيقِيَّة المُنَاسبة له، كما يَجِب أن يَتِمّ تَحْدِيد التَّكْلِفة الخَاصَّة بهذه الأَدَوَات والأَسَالِيب، وكَيْفِيَّة تَنْفِيذ الخُطَّة، فوَضْع الخُطَّة لَيْسَ أمرًا صَعبًا، وإنَّمَا الصُّعُوبة الحَقِيقِيَّة تكمن في التَّنْفِيذ، فإذا اخْتَرْتَ وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ كوسيلة أو أداة في خُطَّتك التَّسْوِيقِيَّة فيجب أن تُحدِّد هل ستُعَيِّن مديرًا خاصًّا لصفحاتك علَى مواقع التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ، أم أنَّك تمْتَلِك المَوْهِبَة والأَفْكَار لإدارتها بنفسك؟

ولذلك يَجب أن يَحْرص رَائِد الأَعْمَال علَى مَتابعَة سَيْر العَمَلِيَّة التَّنْفيذيَّة ومدَى التَّقَدُّم المُحْرَز في الإِجْرَاءَات المُحدَّدَة لتَنْفيذ أَهْدَاف الخُطَّة التَّسْويقِيَّة، ومدَى جدوَى أُسْلُوب الإِشْراف علَى هَذَا التَّنْفيذ، والتَّعْديلات الَّتي يَتَطَلَّب إدخالها علَى خُطَط الإِشْراف والتَّنْفيذ في الوَقْت المُناسِب.

لكن يُمْكِن أن تُؤَثِّر الكَثِير من العَوامِل فيما بعد علَى نَتَائج الخُطَّة التَّسْويقِيَّة، بما في ذَلِكَ ظُرُوف السُّوق، ومدَى الطَّلَب علَى المُنْتَج أو الخِدْمَة، وقضايا التَّسْعير، وأَسَاليب التَّسْوِيق الجَدِيدَة، وغيرها، لِذَلِكَ يَحْتَاج المُسَوِّق دومًا لتَحْلِيل نَتَائج الخُطَّة وتَغْيير اسْتِرَاتِيجِيَّاتها وتحديثها باسْتِمْرَار، فهذا يضمن نجاحها وبلوغ الأَهْدَاف المَوْضُوعَة من أجلها، فخُطَّة التَّسْويق وثيقة حيَّة يَنْبَغِي علَى واضعها ومُنَفِّذها أن يكونا علَى دِرايَة بكلِّ ما يحيط بِهَا من ظُرُوف وإجراء التَّعْدِيلات اللَّازِمَة وفي الوَقْت المُنَاسِب.

عقبات تُواجِه عَمَلِيَّة التَّخْطِيط التَّسْويقِيّ

تُوجَد مَجْمُوعَة من العَقَبَات الَّتي تقف في وجه عَمَلِيَّة التَّخْطِيط التَّسْوِيقِيّ، وتُقلِّل من فعاليَّة التَّخْطِيط التَّسْوِيقِيّ وتَعُوقُه دون تَحْقِيق الأَهْدَاف المنشودة، أَهمّ هَذِهِ العقبات هي:

- **أَوَّلًا: الخَلْط بَيْن الخُطَط التَّسْويقِيَّة طَوِيلَة المدَى والخُطَط قَصِيرَة المدَى:**

إذ يَتَمَيَّز كلّ نَوْع من هَذِهِ الخُطَط بطَبِيعَة ومَهَامّ وأَهْداف مُخْتَلِفَة عن الآخر؛ لذا فإنَّ الخَلْط بَيْن هَذَيْن النَّوْعَيْنِ من الخُطَط يُؤَدِّي لعَرْقَلَة الخُطَّة الاسْتِرَاتِيجِيَّة للتَّخْطِيط التَّسْوِيقِيّ وتخبُّط عملها وإعاقة تَحْقِيق أهدافها، ويَجِب علَى المُسَوِّق قبل وضع الخُطَّة تَحْدِيد أهدافه بدِقَّة والإِجْرَاءَات اللَّازِمَة للتَّنْفِيذ، فهذا يُيَسِّر عَلَيْهِ اخْتِيَار النَّوْع الأَمْثَل من الخُطَط وبما يتناسب مع عمله وأهدافه.

- **ثانيًا: الفَصْل بَيْن وظيفة التَّسْويق وبين العَمَلِيَّات الأخرَى دَاخل المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع:**

فعَمَلِيَّة التَّسْوِيق عَمَلِيَّة شامِلة يَجِب أن تَتَكامَل فِيهَا الأدوار بَيْن الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة وبين باقي المَهَامّ التَّنْفِيذيَّة الأخرَى دَاخِل المُنَظَّمَة، لذا فإنَّ الفَصْل بَيْن الوَظِيفَة

التَّسْوِيقِيَّة يجعل التَّسْوِيق عملًا مُستقِلًّا ومُنْفَرِدًا عن كَافَّة العَمَلِيَّات دَاخِل المُنَظَّمَة، وهُوَ ما يَعْنِي عَدَم وُجُود التَّكامُل بينهما في الرُّؤية والتَّنْفِيذ، وفي بَعْض الأَحْيَان تَعَارُض الأَهْدَاف وتَشَتُّتها، وهُوَ ما يَعْنِي فَشَل المَهَمَّة التَّسْوِيقِيَّة في النِّهَايَة وعَدَم تَحْقِيق أهدافها.

- **ثالثًا: الخَلْط بَيْن وظائف التَّسْوِيق:**

لم يَعُد التَّسْـــوِيق الآن يهتمُّ فَقَطْ بتلبية احْتِيَاجَات العُمَلاء ورَغَبَاتهم، بل يشتمل في مَفْهُومِـــه الجَدِيد علَى الكَثِير من الوَظَائِف الحَيَوِيّة المُتَنَوِّعَة، وحَصْر وظيفة التَّسْوِيق في هَذَا الأَمْر يَعُوق تَحْقِيقه بقيَّة الأَهْدَاف الَّتِي تَسعَى المُنَظَّمَة للوُصُولِ إِلَيْهَا من الخُطَّة التَّسْـــوِيقِيَّة؛ لذا فإنَّ الخَلْط بَيْن وظائف التَّسْـــوِيق الأَسَاسِيَّة، وحَصْر وظائف التَّسْوِيق في تَلْبِيَة حاجات العُمَلاء لا يُحَقِّق النَّتَائِج المَطْلُوبَة.

- **رابعًا: العَقَبَات التَّنْظِيمِيَّة:**

مثل؛ عدم تَحْدِيد الأَهْدَاف الَّتِي تسعَى المُنَظَّمَة لتَحْقِيقها بدقَّة، أو اخْتِيَار مَجْمُوعَة مُتناقِضَـــة من الأَهْدَاف، أو اخْتِيَار أَهْدَاف غير مَرِنَة وغير قابلة للقِياسِ الكَمِّيّ، أو عَدَم وُضُوح رُؤْيَة ورسالة المُنَظَّمَة، أو عدم تَحْدِيد الأَدْوار بِشَكْلٍ دقيقٍ لكلِّ فرد في الفَرِيـــق، كلُّ هَذِهِ العَقَبَـــات التَّنْظِيمِيَّة وغيرها قَد تُعيق آليَّات التَّنْفِيذ الفِعْلِيّ والجَدْول الزَّمنيّ لإِنْجاز العَمَل.

- **خامسًا: ضَعْف التَّحْلِيل المُتَعَمِّق للظواهر المُخْتَلِفَة الَّتِي تتعرَّض لها المُنَظَّمَة:**

فعدم تَحْلِيل المُشْكِلات علَى أساس علميّ وتفسيرها بعشوائيَّة يَعُوق الفَهْم الدَّقِيق والواضح لأَســـاس المُشْكِلَة، ويُؤَخِّر تَوْفِير الحلول المُنَاسِـــبَة لها، ومن ثَمَّ تُواجه عَمَلِيَّات التَّسْوِيق وخُطَطه مشكلات مُتَعَدِّدَة وتصبح في كثير من الأَحْيَان مُتكرِّرَة.

- **سادسًا: نَقْص المَعْرِفَة والمَهَارَات الضَّرُورِية لدَى موظَّفي التَّسْوِيق:**

فعدم فَهْم أفراد فَرِيق التَّسْـــوِيق لطَبِيعَة عملهـــم، وما يَجِب عليهم فعله، وعَدَم تَوفُّر حسّ الابْتِكار واصْطِياد الأَفْكَار الجَيِّدَة لَدَيْهم يُؤَدِّي لخُطَّة تَسْوِيقِيَّة ضَعِيفَة مُشَـــتَّتَة لن تُؤَدِّي النَّتَائِج المَطْلُوبَة منها، بل وستُساهِم في إهدار الوَقْت والمَوَارِد دون جَدْوى.

- **سابعًا: عدم تَحْدِيد أولويَّات الأَهْدَاف:**
سَــعْي المُنَظَّمَة لتَحْقِيق الكَثِير من الأَهْدَاف يَنْتُج عنه خُطَّة تَسْوِيقيَّة غير واضحة المَعَالِم، وفريق عمل مُشــتَّت في السَّعْي وراء جُملة من الأَهْدَاف غير المُتَرَابِطَة، لِذَلِكَ فتَحْدِيــد الأولويَّات من الأُمُور الضَّرُورِية الَّتِي يَجِب أن تَنْتَبه لها المُنَظَّمَة قبــل البَدْء في التَّخْطِيط والتَّنْفِيذ؛ حتَّى يكُون الفَرِيق قادرًا علَى تَحْدِيد أولويَّاته وقياس أدائه، وتَحْقِيق الأَهْدَاف المَرْجُوَّة.
- **ثامنًا: التَّغْيير الإدَاريّ بصُورَة مُسْتَمِرَّة:**
عَدَم استقرار إِدَارَة المُنَظَّمَة يَنْتُج عنه عَدَم وُجُود فئة مُنَظَّمَة أو طَبَقَة مُحدَّدَة تَكُون قادرة علَى تَنْفِيذ عَمَلِيَّة التَّخْطِيط التَّسْوِيقِيّ، ومتابعة الخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة؛ فالتَّغْيير المُسْــتَمِرّ والمتكرِّر عامل فعَّال في فَشَــل تَحْدِيد ملامح التَّخْطِيط الاسْتِراتِيجِيّ التَّسْــوِيقِيّ بمراحله وخُطُواته المُخْتَلِفَة، ومن ثَمَّ عَدَم تَحْقِيق النَّتَائِج المَطْلُوبَة من عَمَلِيَّة التَّسْويق.

خلاصة القول: إنَّ عَمَلِيَّة التَّسْــوِيق بكَافَّة مراحلها لها أَهَمِّيَّة كبيرة في مجال رِيَادَة الأَعْمَال، فالتَّسْــوِيق شــدِيد الأَهَمِّيَّة بِالنِّسْــبَةِ لِأَصْحَابِ المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة قبل المَشْرُوعَات الكَبِيرَة، فَهُوَ يُحَقِّق الانْتِشَــار والنُّمُوّ والقُدْرَة علَى تَحْقِيق أَفْضَل النَّتَائِج، والوُصُول للمُسْــتَهْلِك أو العَمِيل المُسْتَهْدَف من السِّــلْعَة المُنْتَجة أو الخِدْمَة المقدَّمَة، والتَّسْــوِيق يَعْتَمِد علَى الابْتِكار والتَّطْوِير والفِكْــر المُتَمَيِّز والعلم والمهارة، فَهُوَ عَمَلِيَّة مُنَظَّمَة تقوم علَى أُسُــس ومَبادِئ وخُطُوات مُحَدَّدَة ولا يُمْكِن أن تَحْدُث دون تَدْرِيب وتَرْتِيب جَيِّد من صَاحِب المَشْرُوع أو المُنَظَّمَة، كما يَجِب أن يَتِمّ بمنتهَى الدِّقَّة والاهتمام والمُتابَعة حتَّى تتَمَكَّن المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع من تَحْقِيق النَّتَائِج المَطْلُوبَة في الفَتْرَة الزمنيَّة المُحدَّدَة للحَمْلَة أو للخُطَّة التَّسْوِيقِيَّة.

الفَصْل الحَادِي عَشَر

حَقُّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ للمَشْرُوعِ الصَّغِير

- مُقَدِّمَة
- **المَبْحَث الأَوَّل: حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِي.. التَّعْرِيف، المَزَايَا والعُيُوب**
  - أَنْوَاع حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ
  - آليَّات مَنْح الامْتِيَاز التِّجَارِي
  - مَزَايَا الحُصُول علَى حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ
  - عُيُوب الحُصُول علَى حَقِّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ
- **المَبْحَث الثَّانِي: أركان إِدَارَة الامْتِيَاز والتِزَامات المَانِح والمَمْنُوح له**
  - التِزَامات المَانِح والمَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِي
  - عَوامِل نَجَاح الامْتِيَاز التِّجَارِيّ
- **المَبْحَث الثَّالِث: التَّأكُّد من جدوَى الاسْتِثْمار في الامْتِيَاز التِّجَارِيّ**
- **المَبْحَث الرَّابِع: الشَّكْل القَانُونيّ لعُقُود الامْتِيَاز التِّجَارِي**
  - أَنْوَاع عُقُود حُقُوق الامْتِيَاز
  - خَصَائِص عُقُود حُقُوق الامْتِيَاز

الفَصْل الحَادِي عَشَر

حَقُّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ للمَشْرُوعِ الصَّغِير

مُقَدِّمَة

يَحْتَـــاج أيّ رَائِد أَعْمَال في البِدَايَة إلى دِرَاسَـــة الكَثِير من الخيارات المُتَوَفِّرَة أمامه لتَدْشِين مَشْرُوعه الصَّغِير، والمُفَاضَلَة بَيْن نمَاذج عدَّة للمَشْرُوعِ التِّجَارِيّ يمُكن أن يَبْـــدَأ بها، من أجل التَّوَصُّل للقرار الصَّحِيح نَحْو اخْتِيَار مَشْرُوعه الجَدِيد، وأوَّلها التَّرْكِيـــز علَى البَحْث عن المَعْلُومَات حول المَجَال التِّجَارِيّ الَّذي يرغب في خَوْضه، والسُّـــوق المُسْـــتَهْدَفَة واحْتِيَاجَاتها، وطَبِيعَة العُمَلاء المُحْتَمَلين، والكَيَان المُناسِب لنشاط العَمَل، وغيرها.

وبِشَكْلٍ عامّ هُنَاكَ عدَّة خيارات اسْتراتِيجِيَّة أَمَام رَائِد الأَعْمَال لبَدْء مَشْرُوعه الصَّغِير، فإمَّا أن يَبْدَأ مَشْرُوعًا جديدًا، أو أن يَسْـــتَحْوِذَ علَى مَشْرُوعٍ قائم بالفِعْلِ، أو أن يحصل عـــلَى حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ من إحدَى العَلامَـــات التِّجَارِيَّة النَّاجحة، ولكلٍّ من هَذِهِ الخيارات مَزَايَا وعُيُوب يتحتَّم عَلَيْهِ أنْ يدرسها جَيِّدًا قبل اخْتِيَار الاسْتراتِيجِيَّة الأَكْثَرَ مُلاءَمَةً له ولمَشْرُوعه.

فعند اخْتِيَار اسْتراتِيجِيَّة البَدْء بمَشْرُوع جديد، فإنَّ لرَائِد الأَعْمَال فرصة كَبِيرَة لإعداد دِرَاسَـــة تَفْصِيلِيَّة مُتَكَامِلَة عن هَذَا المَشْرُوع قبل التَّنْفِيذ، واخْتِيَار المَجَال المُتَوافِق مع إمكاناتـــه المَالِيَّة والفَنِّيَّة وخِبْرَاته ومُؤَهِّلاته ورَغَبَاته، وتَحْدِيد مدَى جَدْوَاه ونِسْـــبَة نجاحه، والسَّيْطَرَة فيما بعد علَى كَافَّة الجَوانِب والمُسْتَجَدَّات المُتَعَلِّقَة به.
لكـــنَّ ذَلِكَ لا يمنع أنَّ تِلْكَ الاسْـــتراتِيجِيَّة تَحْتَاج الكَثِير والمَزِيـــد من الجهد والوَقْت، وقَدْرًا كبيرًا من السُّـــيُولَة النَّقْدِيَّة لإجراء الدِّرَاسَـــات والتَّحْلِيلات التَّفْصِيلِيَّة المُسْبَقَة، وتَوْفِـــير المَوَارِد والإمدادات الفَنِّيَّة والتِّقْنِيَّة والبَشَرِيَّة المُناسِـــبَة، ودَفْع الأجور وغيرها من النَّفَقَات، وسَـــيَكُونُ مردود المَشْرُوع علَى المدَى البَعِيد أيْ سيَحْتَاج وقتًا طويلًا لبَدْء

تَحْقِيق الإِيرَادَات المُسْتَهْدَفة، كَمَا أَنَّ المَشَارِيع الجَدِيدَة تَنْطَوِي علَى نسبة كَبِيرَة للغَايَةِ من المُجَازَفَــة والتَّحَدِّيَات، وقَد لا تتَوَافُر لدَى رَائِد الأَعْمَال الخِبْرَة الكافِيَة للتَّعامُل مع مثل هَذِهِ الصُّعوبَات في البِدَايَة، ما يُعِيقُه بقُوَّة عن بلوغ أهدافه وتَحْقِيق النَّجَاح المَطْلُوب.

أمَّا الاسْــتِراتِيجِيَّة الثَّانِية؛ وهِيَ شراء مَشْرُوع قائم بالفِعْــلِ، فتَتَميَّز بعدم الحاجة لإجــراءات تَرْخِيص جَدِيدَة، والاسْــتِفَادَة من حِصَّة المَشْرُوع في السُّــوق وعُمَلائه الدَّائِمين وشبكة مُورِّديه والمتعَامِلِينَ معه في شتَّى الجَوانِب، إلَى جانب الاسْتِفَادَة من الصُّورَة الذِّهْنِيَّة والسُّمْعَة الحَسَنَة القَائِمَة بالفِعْلِ علَى المَشْرُوع لدَى العُمَلاء، والخِبْرَة الكَبِيرَة لمُوَظَّفيه وفريق العَمَل في إِدَارَة المَهَامّ، كَمَا أَنَّها تُتِيح الاسْتِفَادَة من استمراريَّة المَشْرُوع وإيراداته المُستَمِرَّة ومُحَاوَلَة تنميتها.

لكنَّ بَيْع الجزء أو الكُلّ من المَشْرُوع القائم قَد يَنْطَوِي علَى أسبابٍ أو خفايا كامنة رُبَّمَا تَكُون غير إِيجَابِيَّة أو مُرْضِيَة، وقَد لا تتَوَافُر في المَشْرُوع الخَصَائِص والمُقَوِّمَات الَّتِي يبحــث عَنْهَا رَائِد الأَعْمَال، ورُبَّمَــا لا يَتَوافَق هَذَا المَشْرُوع بدرجة كبيرة مع تصوُّرَاته وطُمُوحاته للمَشْرُوعِ المُسْتَقْبَلِيّ، وقد تَكُون أَيْضًا تَكْلِفَة الشِّرَاء مرتفعة؛ لأَنَّ السِّعْر الَّذِي سيطلبه مَالِك المَشْرُوع الأصليّ سيتضمَّن حَقّ المِلْكِيَّة واسْتِغْلال السُّمْعَة.

ويتبقَّــى الآن خِيار حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ، الَّذِي ســنُفرِد له الحديث في هَذَا الفَصْل نَظَرًا لكونه أحد أَهَمّ الخيارات الأَكْثَر حيويَّة بالنِّسْبَة لرُوَّاد الأَعْمَال الجُدُد والشَّرِكَات العَالَمِيَّة الكبرَى علَى حدٍّ سواء، باعْتِبَارِه الوَسِيلَة الأَكْثَر يُسْرًا لتكْوِين مُنْشَآت الأَعْمَال الصَّغِيرَة، وانْخِفَاض مُعَدَّلات المُخَاطَرة فيه ســواءً بالمال أو بالجُهْد أو الوَقْت، وارتفاع نِسْبَة نجاحه بِسَبَب التَّحالف مع مُؤَسَّسَات تِجاريَّة مَرْمُوقة وكِيانات ضَخْمَة ذات شَعْبِيَّة عالميًّا، وهَذَا يُوفِّر للــرُّوَّاد فُرَصًا ثَمِينة للحُصُولِ علَى بَرَامِج تَدْرِيبِيَّة ومِهَنِيَّة مُتَطَوِّرَة مُعْتَمَدَة من هَذِهِ المُؤَسَّسَــات، والَّتي تحرص علَى حُســن تمثيل علامتها التِّجارِيَّة في شتَّى دُوَل العَالَم من خِلال الارتقاء بأداء مُشتري امْتِيَازها والتَّطْوِير المُسْتَمِرّ لقدراتهم وخِبْرَاتهم الإِدَارِيَّة والفنِّيَّة.

وفي الجَانِــب المُقابِل، يُعدُّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ الآليَّة الأَكْثَر نجاحًا لتَحْقِيق الانْتِشَـــار بِالنِّسْــبَةِ للعَلامَات الشهيرة في مُخْتَلَف المَجَالات وفي غالبيَّة دُوَل العالَم، فعلَى سَبِيل المثال تُعَــدُّ شَرِكَات "ماكدونالدز Mcdonald's"، و"كنتـــاكي KFC "، و"برجر كينج Burger King " و"بيتـــزا هـــت Pizza Hut " للوَجَبَات السَّرِيعة، وفَنادِق ومُنْتَجَعَات "ماريوت Marriot " و"إنتركونتننتال InterContinental " من أَكْبَر شَرِكَات الامْتِيَاز في العَالَم للعام 2018م. وســـوف نَتَنَاوَل من خِلال هَذَا الفَصْل حَقّ الامْتِيَاز وأهَمِّيَّته بِالنِّسْــبَةِ للمَشْرُوعِات الصَّغِيرَة ورُوَّاد الأَعْمَال وما يمُكِـــن أن يُحقِّقه رَائِد الأَعْمَال الجَدِيد من خِلال هَذَا الحقّ.

المَبْحَث الأَوَّل

حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ

التَّعْريف، المَزَايا والعُيُوب

حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ (فرانشـــايز franchising) هُوَ إحدَى الآليَّات المســـتحدثة لإِدَارَة عَمَل تِجاريّ قائم بالفِعْلِ تحت اســـم تِجاريّ مَعْرُوف وعَلامة مُسَـــجَّلَة في منْطَقَة جُغْرافِيَّة مُعَيَّنَة وخِلال فَتْرَة زَمَنِيَّة مُحَدَّدة، بِحَيْثُ تقوم الشَّرِكَة المَالِكَة لِهَذه العَلامَة التِّجارِيَّة (ويُطلـــق علَيْهَا الجِهَة المَانِحَة للامْتِيَاز) بِمَنْح آخَرِينَ (ويُطْلَق عليهم المُشْـــتَرِينَ للامْتِيَاز) الحقّ في إِنْتَاج وبَيْع وتَوْزِيع أو تَسْـــوِيق مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، بما في ذَلِكَ اسْـــتِخْدَام اسْمِهَا وعلامَتها التِّجَارِيَّة وإِجْراءَاتها وتِقْنِيَّاتها في البَيْع والتَّسْـــوِيق، وذَلِكَ نَظِير دَفْع مَبْلَغ من المال أو سَـــداد نِسْبَة من المَبِيعَات الإِجمَالِيَّة السَّـــنَوِيَّة الَّتي يَحْصُل علَيْهَا مُقابل اسْتِخْدامه لِهَذَا الحَقِّ، ويُطلق على هَذَا المُقابِل (رُسُوم الامْتِيَاز)، وقَد يتمّ الاتِّفَاق بَيْن الطَّرَفيْن علَى سَدَاد الاثْنَيْن معًا وفْقًا لشُروط عَقْد الامْتِيَاز المُبْرَم بينهما.

أَنْوَاع حَقّ الامْتِيَاز التِّجارِيّ

هناك الكَثِير من أَنْوَاع حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ الَّتِي تَتَلاءَم مع طَبِيعَة كُلّ مَشْرُوع، ولِذَلِكَ يَحْتَـــاج رَائِد الأَعْمَال لِتَحْدِيد نَوْع الامْتِيَاز الَّذِي سَـــوْفَ يُحَقِّق له الأَرْبَاح أو النَّتَائج المُتَوَقَّعَة من الحُصُول علَى هَذَا النَّوْع من الامْتِيَاز، ومن هَذِهِ الأَنْوَاع:

أَوَّلًا: امْتِيَاز التَّصْنِيع:

يَعْتَمِد هَذَا النَّوْع بِشَكلٍ رَئِيس علَى نَقْل المَعْرِفَة الفنِّيَّة اللَّازِمَة للتَّصْنِيع أو تجميعها من المَانِح إلَى المَمْنُوح له، ولِذَلِكَ عادةً ما يكُون مَحَلّ هَذَا العَقْد التَّرْخِيص باسْتِغْلال بَرَاءَة الاخْتِرَاعِ أَو حَقّ من حُقُوق المِلْكِيَّة الصِّنَاعيّة.

ويُشْتَرَط في العَقْدِ ما يلي:

- أن يُعطِــي مانِح الامْتِيَاز كَافَّة أَنْوَاع المَعْرِفَــة المَطْلُوبَة للمَمْنوح حتَّى يتمكَّن من تَصْنِيع مُنْتَجَاته بِصُورَة تَتَطابَق مع مُنْتَجَات عَلامَته التِّجارِيَّة في البَلَد الأُمّ.
- الحَقّ الكامِل للمانِح في المُراقبَة والتَّقْيِيم وتَقْوِيم الأَدَاء للتَّأكُّد من جَوْدَة المُنْتَجات الَّتي تَحْمِل عَلامَته ومَدَى مُطابَقَتِها للمُواصَفَات الَّتي حدَّدها.
- مُراعَاة المَمْنُوح له النَّماذِج القِياسِــية والمواصَفَات Standards الخاصَّة بعَمَلِيَّة التَّصْنِيع الَّتي يضعها المَانِح، للحُصُولِ علَى مُسْــتوَى الجَوْدَة المَطْلُوبَة في الإِنْتَاج، إلَى جانب مَعَايير الشَّكْل الخارجي والتَّصْمِيم وآليَّات خِدْمَة العُمَلاء وغيرها.
- التِزَام المَمْنُوح له بعَدَم اتِّخَاذ أيّ إِجْرَاء من شَأْنه أن يُؤَدِّي لحدوث تَغْيِير في هُوِيَّة العَلامَة التِّجارِيَّة أو صورتها الذِّهْنِيَّة لدَى العُمَلاء.
- التِزَام المَمْنُوح له بعــدم تمْرِير حَقّ الامْتِيَاز إلَى طَرَف ثالث من البَاطِن ليَتَوَلَّى مَهَامّ تَصْنِيع المُنْتَج بدلًا منه، وقد يَتِمّ الاتِّفَاق علَى خِلافِ ذَلِكَ صَراحةً في العَقْد.

ويُعدُّ هَذَا النَّوْع من الامْتِيَاز شــائعًا بقُوَّة في مجال الأَغْذِيَة والمشروبات، ومن الأَمْثِلَة عــلَى هَذَا النَّوْع من الامْتِيَاز شَركَة كوكاكولا (1) Coca Cola العَالَمِيَّة للمياه الغَازِيَّة الَّتــي تمْنَح حَقّ الامْتِيَاز الخاصّ بمادَّتها الفعَّالة لــشَركات تَعْبِئَة وتَوْزِيع المشروبات الغَازِيَّة الإِقْلِيمِيَّة، الَّتي تمْزِج هَذِهِ المُكَوِّنَات بالماء وزُجَاجَاتِ المُنْتَج وتَبِيعُه في بُلْدانها(2).

ثانيًا: امْتِيَاز التَّوْزِيع:

أيْ: أن يكُون للمَمْنُوح حَقّ تَدْشِــين مراكــز لتَوْزِيع المُنْتَجَات والخِدْمَات الَّتِي يُنتجها المَانِح، دون التَّدَخُّل في عَمَلِيَّة التَّصْنِيع ذاتها، ويهدف المَانِح من خِلال هَذَا النَّوْع من

1. كــوكا كــولا Coca-Cola هِــيَ أَكْبَر مُنْتِج ومُوَزِّع للمشروبــات الغَازِيَّة فِي العالَم وواحدة مِن أَكْبَر الــشَّركات في الولايات المتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، بدأ تاريخ الشَّركَة منذ عام 1886م مَعَ ابْتِكَار المشروب الغَازِيّ علَى يَدِ الدكتور الأَمْرِيكي جون إِس بيمبيرتون Dr. John S. Pemberton، لكن تأسَّســت الشَّركَة رســمِيّاً عام 1892م ويقع مقرّها الرَّئِيس في أتلانتا في ولاية جورجيا، وتُوَفِّر الآن أَكْثَر من 2800 مُنْتَج في أَكْثَر من 200 دَوْلَة، وتُعَدُّ شَرِكَة كوكاكولا من أَكْثَر الشَّركات الاسْتِهْلَاكِيَّة قيمة في العالَم، وتمَكَّنَت العَلَامَة التِّجارِيَّة لشركة كوكاكولا من أنْ تَحْتَلَّ مكانة بَيْن العشَرة عَلَامَات التِّجارِيَّة الأبرَز في العالَم، وحقَّقت الشَّركَة في عام 2015م حوالي 120.3 مليار دُولَار بما يعادل تَحَسُّن بِنِسْبَة 12% عن عام 2014م، والَّتِي تَصَدَّرَتْ فيه الشَّركَة قَائِمَة أَهَمّ عَشْر عَلَامَات تِجارِيَّة فِي العالَم.. للمَزِيد: الموقع الرَّسْمِيّ للشركة، مُتاحٌ على الرَّابِط: https://www.worldofcoca-cola.com .
2. Franchising | Boundless Business. 2020. Retrieved 12 April 2020, from https://courses.lumenlearning.com/boundless-business/chapter/franchising/

الامْتِيَازات إلَى العَمَل علَى التَّوَسُّع وفتح أَسْوَاق جَدِيدَة من خِلال أَصْحَاب المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة من المَنْنُوحِينَ، وقَد يتكلَّف المَانِح في هَذَا النَّوْع من الامْتِيَازات بعض التَّكاليف الخَاصَّـــة بتَجْهِيز المَكَان والأَجْهِزَة اللَّازِم تَوافُرها في المَكان، أمَّا المَمْنُوح فيتولَّى أمر إدَارَة مَنْفَذ التَّوْزِيع وتَشْغِيله، ويَتَضَمَّن عَقْد امْتِيَاز التَّوْزِيع ما يلي:

- حقّ المَمْنُوح في اسْتِعْمال اسم المَانِح وعلامته التِّجارِيَّة، واسْتِخْدَام وسَائِل التَّسْوِيق الفنِّيَّة باتِّباع تَعْلِيمات المَانِح.
- التِـــزَام المَانِح بتَوْرِيد المُنْتَجات -محل العَقْد- الَّتِـــي تَحْمِل عَلامَته التِّجارِيَّة إلَى المَمْنُوح له خِلال مُدَّة العَقْد وضِمْن الإطَار الجُغْرَافِيّ المُحَدَّد.
- التِزَام المَانِح بتَقْدِيم المُســـاعَدات الفنِّيَّة للمَمْنُوحِ في مجال التَّسْـــوِيق والصِّيانَة وتَوْفِير قِطَع الغيار وغيرها.
- حَقّ المَانِح في مُمارَسَة الرَّقابَة والسَّيْطَرَة والإشْراف علَى أَعْمَال المَمْنُوح له.
- حَقّ المَانِح في مَنْع المَمْنُوح من التَّرْوِيج أو بَيْع أيّة مُنْتَجَات أخرَى مُنافِسَـــة للمَانِح في سُوق العَمَل.

وغَالِبًا ما يَنْتَشِر هَذَا النَّوْع من الامْتِيَاز في العَلامَات التِّجارِيَّة المُصنِّعة للمُنْتَجَات الكَبِيرَة، مثل: السَّيَّارَات والأَجْهِزَة الإلِكْتِرُونِيّة، فَفي مجال السَّيَّارات تَنْشَط فورد(1)(Ford) وجنرال موتورز (General Motors- GM)(2)في مَنْح حُقُوق امْتِيَاز تَوْزِيع سَيَّاراتها للوُكَلاء في العالَم.

1. فورد موتور كومباني (Ford Motor Company) هِيَ من أقْدَم الشَّرِكات العَالَمِيَّة لتَصْنِيع السَيَّارَات وأَكْثَرها عراقة، تأَسَّست علَى يَد هنري فورد Henry Ford عام 1903م بدعم من 12 مستثمراً ومشاركة 1000 مساهم، يقع مَقَرّها في ولاية ميشيجان الأمْرِيكِيَّة، يَبْلُغ طاقم عملها نَحْو 199 ألف موظف.. للمَزِيد: الموقع الرَّسْمِيّ للشَّرِكَة، مُتاحٌ على الرَّابِط: https://corporate.ford.com.
2. جنرال موتورز (General Motors) هِيَ شَرِكَة سَيَّارَات أمْرِيكِيَّة عريقة تسعَى لتَطْوِير تِكْنُولُوجْيَا النَّقْل لأَكْثَر من 100 عام، وَهِيَ أَوَّل شَرِكَة سَـــيَّارَات تُنْتِج كَمِّيَّات كَبِيرَة من السَـــيَّارَات الكهربائية بأســـعار مُناسِبَة، وَأَوَّل شَرِكَة تقوم بتَطْوِير مُشَغِّل كَهْرَبَائِيّ وأكياس هَوَائِيَّـــة، تأَسَّســـت الشَّرِكَـــة في عام 1908م علَى يَدِ وليام "بيلي" دورانـــت William "Billy" Durant، الَّذِي بدأها كشركة مصنّعة للسَيَّارَات الَّتي تَجرّهَا الخيول، وَفِي البِدَايَة كَانَت مملوكة لشركة Buick Motor Company فَقَطْ وَلَكِنَّهَا استحوذت علَى أَكْثَر من 20 شَرِكَة أُخْرَى، بما فِي ذَلِكَ كاديلاك Cadillac وأوكلاند Oakland، المعروفة الْيَوْم باسم Pontiac، وأوبل الألمانيَّة Germany's Opelوشيفروليه Chevroletوفوكسهول Vauxhall، ويقعّ مقرّها الرَّئِيس في مدينة ديترويت في ولاية ميشيغان الأَمْرِيكِيَّة، وتُوَظِّف أَكْثَر من 180 ألف شخص وتُوَفِّر منتجاتها في القَارَّات السِّتَّة، وخِلَال 14 عَمَلِيَّة إطلاق جَدِيدَة لسَيَّارَاتها نجحت الشَّرِكَة في تَقْلِيص ما مُتَوَسِّطُه 357 رطلاً لِكُلّ سَيَّارة، مِمَّا يُوَفِّر 35 مليون جالون من البنزين ويُجَنِّب 312 ألف طنّ مِتْرِيّ من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون سَنَوِيّاً.. للمَزِيدِ: الموقع الرَّسْمِيّ للشركة، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://www.gm.com.

ثالثًا: امْتِيَاز آليَّة أو صِيغَة العَمَل:

يُعَدُّ هَذَا النَّوْع علَى وجه التَّحْديد من أَشْهَر أَنْوَاع الامْتِيَازات التِّجَارِيَّة الرَّائِجَة عالميًّا، فيَعْتَمِد علَى سُـمْعَة المُنَظَّمَة المَانِحَة للامْتِيَاز، وكُلَّمَا كَانَ للمُؤَسَّسَـة سُمْعَة جَيِّدَة بَيْن الجُمْهُور وتتميَّز عَلامتها التِّجَارِيَّة بالثِّقَة كانت قادرة علَى الانْتِشَار، وتَحْقِيق مبيعات أَكْـثر، والحُصُول علَى هَذَا النَّوْع من الامْتِيَـازات يجعل صَاحِب المَشْرُوع قادرًا علَى الاسْتِفَادَة من هَذِهِ السُّمْعَة الجَيِّدَة للمُؤَسَّسَة المَانِحَة، بَيْنَمَا تتمكَّن الشَّرِكَة المَانِحَة من تَحْقِيق مَزِيد من الانْتِشَار والوُصُول لِأَسْوَاق جَدِيدَة في مَنَاطِق مُخْتَلِفَة، ويكون المَمْنُوح قادرًا علَى اسْـتِخْدَام نَمَط العَمَل الخَـاصّ بالمُنَظَّمَة في الوُصُول للجمهور والعُمَلاء وتَحْقِيق أرباح كبيرة، كَمَا يُمْكِنه اسْـتِخْدَام النِّظَام الإِدَارِيّ الكامل للمانح في طَرِيقَة العَمَل، ومن ثَمَّ يتمكَّن المَمْنُوح من اسْـتِخْدَام نمط مُوحَّد مثل بقيَّة سَلاسِل المُنَظَّمَة، ويكون مِثال هَذَا الامْتِيَاز في سَلاسِل المَطاعِم العَالَمِيَّة مثل: مَطاعِم الوَجَبَات السَّرِيعة ماكدونالدز[1](McDonald's)الَّـتي تُلزِم المَمْنُوحين لامْتِيَـاز علامتها التِّجارِيَّة بِاسْتِخْدَام نَمُوذَجها الخَاصّ في تَصْمِيم الفُرُوع والزِّيِّ الرَّسْمِيّ لفريق العَمَل وعبارات التَّرْحِيـب بالعُمَلاء، بالإِضَافَة إلَى الالتِزَام بمَعَايِيرها ومواصِفَاتها للوَجَبَات الخاصَّة بهـا، وبالتَّالي فإنَّ فُرُوعَها في العالَم تكاد تَتَطابَق بعضها مع بَعْض، ولِذَلِكَ فَهِيَ من أبرز مانحي الامْتِيَازات شُهْرَةً ورَواجًا في العالَم.

رابعًا: الامْتِيَاز التَّوْزِيعيّ:

يُعد هَذَا النَّوْع نَمُوذَجًا مُصغَّرًا لامْتِيَاز التَّوْزِيع، فَهُوَ يَنْطَوِي علَى الفِكْرَة ذاتها؛ أيْ يَتِمّ تَقْدِيم المَعْرِفَة الخَاصَّة بتَوْزِيع السِّـلَع والتَّمْوِيل باسـم العَلامَة التِّجَارِيَّة ذاتها، لَكِنَّه يَخْتَلِف عنه

1. ماكدونالدزMcdonald's، من العَلاَمَات التِّجَارِيَّة الشـهيرة فِي مُخْتَلَف دُوَل العالَم، أَسَّسَـها مالكها ستيف استربروك عام 1955م، وبـدأت الشَّرِكَـة فِي أمريكا واعتمـدت علَى صِنَاعَة الهامبرجر وتقديمها بطريقة مُمَيَّزَة لِلْعَمَلِ مَـعَ الْحِفَاظ علَى جَوْدَة عَالِيَة حتَّى تمكّنت من الِانْتِشَـار الواسـع في العالَم، واليوم هنالك أَكْثَر من 36,000 فرعاً منتشراً فِي 120 دَوْلَة فِي أنحاء العالَم (أَكْثَر من 13,000 مِنْهَـا فِي الولايـات المتَّحِـدَة). فروع ماكدونالدز تَخْدِم أَكْثَر من 70 مليون زبون يوميّـاً. لماكدونالدز أَكْثَر من 1.9 مليون عامل فِي أرجاء العالَم. للمَزِيدِ: الموقع الرَّسْـمِيّ للشركة، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://www.mcdonalds.com/sa/ar-sa/riyadh/ourcompany/history.html .

بأنَّ الامْتِيَاز يكُون مُسْــتَهْدِفًا لنِطاق جُغْرافيّ ضَيِّق، أيْ دَاخِل البَلَد الواحِد، وغَالبًا ما يكُون بواســطة مَراكِز تجاريَّة بالجملة في منْطَقَةٍ ما، ومثل ذلك: تَوْزِيع مَوَادّ التَّجْمِيل الخَاصَّة بإحدَى الشَّركات المَحَلِّيَّة في دَوْلَة ما من خِلال مَراكِز تَوْزِيع مُنْتَشِرة في نِطاقها المَحَلِّيّ.

خامسًا: الامْتِيَاز الاسْتِثْماريّ:

في هَـــذَا النَّوْع لا يَقْتَصِر الامْتِيَاز علَى تَقْدِيم سِرِّيَّة المَعْرِفَة والأَسَـــالِيب الفَنِّيَّة، بَيْنَمَا يشتمل علَى الأَدَوَات الاسْـــتِثْماريَّة للمُؤَسَّسَة كَكُلّ، بما في ذَلِكَ اسْتراتِيجيَّة العَمَلِيَّات التِّجَارِيَّة والإعلانات وغيرها، ولِذَلِكَ ينتشر هَذَا النَّوْع في الاسْـــتِثْمارات الضخمة، مثل: الفنادق والمُنْتَجعات، ومن العَلامَات التِّجارِيَّة الشَـــهيرة الَّتي تمنح هَذَا الامْتِيَاز مَجْمُوعَة هيلتون العَالَمِيَّة للفنادق والمُنْتَجعات(1) Hilton Hotels and Resorts الَّتِي بدأت هَذَا النِّظام منذ العام 1965م، حتَّى أَصْبَحَت فروعها تنتشر في نحو 100دَوْلَة ومنْطَقَة في العالَم.

ويَحْتَاج شـــاري امْتِيَاز فندق هيلتون لنحو 29 مليون دُولار بِحَدّ أدنَى لِبَدْء الاسْتِثْمار، بِالإِضَافَةِ إلَى رُسُوم امْتِيَاز أوليَّة قَدْرها 75000 دولار(2).

آليَّات مَنْح الامْتِيَاز التِّجَاريّ

قد يتصوَّر البَعْض أنَّ مَنْح الامْتِيَاز التِّجَارِيّ يأخذ صُورَة واحدة في مُخْتَلَف المَجَالات، وهُوَ مَنْح الامْتِيَاز من طرفٍ لآخر، وهذا في المُجْمَل صَحيحٌ، لكنَّ **هُنَاكَ آليَّات مُخْتَلِفَة لمنح الامْتِيَاز التِّجَارِيّ، وهي:**

1. فنـــادق ومنتجعـــات هيلتـــون Hilton Hotels & Resorts هِيَ وَاحِدَة من أَكْبَر شَرِكَات الضِّيَافَـة في العالَم وأسرعها نُمُوًّا، بدأت السلسلة مَعَ مُؤَسِّسها كونراد هيلتون Conrad Hilton الَّذِي اشترَى فندق موبلي فِي سيسكو فِي ولاية تكساس عام 1919م، وعلَى مدار السَّنَوات القليلة التَّالية اشترَى فنادق أُخْرَى فِي الولاية ذاتها، ما زاد من طُمُوح هيلتون لتَدْشِين سِلْسِلَة فنادق ضخمة، وَفي عام 1925م افتتح فندق دالاس هيلتون أوَّل فندق يحمل اســمه، والآن تملك السلســلة نَحْو 6 آلاف فندق فِي 114 دَوْلَة فِي العالَم وأكْـثَر مــن 939 غرفة فندقيَّة، كَمَا تُدِير 17 عَلامَة تِجاريَّة شَـهيرَة فِي مجال الضِّيافة، مثل: كونراد Conrad والدورف أسـتوريا Waldorf Astoria .. للمَزِيد الموقع الرَّسْمِيّ للفندق، مُتَاحٌ على الرَّابِط: https://www.hilton.com.
2. Hilton Hotels and Resorts Franchise Cost & Opportunities | Franchise Help. Retrieved from https://bit.ly/2VnZD51

- **نظام الوَحْدَة الأَسَاسِــيَّة**: أيْ، أنْ يكُون المَشْرُوع النَّاشِــئ فرديًّا، ويقوم في هَذَا النِّظَام صَاحِــب الامْتِيَاز بمَنْح حَقّ الامْتِيَاز لوَحْدَاتٍ فرديَّة أو مَالِك واحد فقَطْ بطَرِيقَة مباشرة وهَذَا يصلح في النِّظَام المَحَلِّيّ للمَنْح؛ كأنْ يَمْلِكُ تاجرٌ ما مصنعًا لإنْتَاجِ نَوْع من المَلَابِس في مُحافَظةٍ مُعَيَّنَة، ويَمْنَح حَقّ إنْتَاج الملابس ذاتها لمالكِ مصنعٍ آخرَ في مُحافَظةٍ أُخْرَى.
- **الامْتِيَــازات المُتَعَدِّدَة الوحــدات (Master Franchise)**: أيْ: أنْ يدفع المَمْنُوح مبلغًــا إجمَاليًّا مُخَفَّضًا لشراء وحْدَات عِدَّة من العَلامَة التِّجَارِيَّة صاحبة الامْتِيَاز لحسابه الشَّــخْصِيّ ولا يتصرَّف فيه بالبَيْع أو الإيجار دون موافقة مسبقَة منها، مثل: تَرْخيص سِلْسِلَة مَطاعِم ماكدونالدز في العالَم، وهُوَ نِظَام يتناسب مع مَنْح الامْتِيَاز للشَّركَات الكُبْرى.
- **بَيْع الفرنشايز من الباطن Sub-Franchise**: أيْ: مَنْح الامْتِيَاز المُتَعَدِّد الوحدات مع احْتِفاظ المَمْنُوح بحقِّ بَيْع أو إيجار الامْتِيَاز في إقليمٍ مُحَدَّد، ويَنْتَشِر هَذَا النَّوْع في مجــال الأَغْذِية والمَشْروبات ولَكِنْ عــلَى النِّطاق المَحَلِّيّ، أيْ يقوم مَالِك أحد المَطاعِم الشَّهيرة في العاصمة بمَنْح امْتِيَاز منتجاته لآخرين في الأقاليم الكُبْرى، والَّذِيــنَ بدورهم يُمَرِّرُون الامْتِيَاز لأطرافٍ ثالِثــة في الأقاليم ذاتها وبمُوافقَة الطَّرَف الأول.

مَزَايَا الحُصُول علَى حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ

يُعدّ الحُصُول علَى حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ من الأُمُور المُهِمَّة في تَطْوِير وتنمية المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والنُّهُوض بها؛ حَيْثُ أصبح هَذَا المُصْطلَح من المُصْطَلَحَات المنتشرة في عالَم التَّنْمِيَة وتَطوِير ورِيَادَة الأَعْمَال، وهُوَ من الأَدَوَات التَّنْمَويَّة مُتَعَدِّدَة الاسْتِخْدَامات الَّتِي يُمْكِن اسْــتِخْدَامهَا في المبادرات العَامَّة والخَاصَّة بهَدَف تَحْقِيق التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة؛ حَيْثُ يُمكن اسْــتِخْدَام هَذِهِ الأداة في تَطْوِير الأَنْشِطَة الاقْتِصاديَّة المستدَامَة وتَطْوِير الخِدْمَات بما يوفِّره من مَزَايَا للطَّرفَيْن، فيُحَقِّق حَقّ الامْتِيَاز الكَثِير من المَزَايَا لِصَاحِب المَشْرُوع الرِّيَادِيّ، **أهمّها:**

- **اسْــتِخْدَام العَلامَة التِّجَارِيَّة** والحُصُول علَى الدَّعْم المُسْتَمِرّ من صَاحِب الامْتِيَاز الأَصليّ في التَّدْرِيب علَى نُظُم الإِنْتَاج والبَيْع والتَّوْزِيع والتَّسْــوِيق بِشَكْلٍ مستمِرّ وفي حالة حُدُوث أيَّة مشكلات أو عَثَرَات.
- **إمكانيَّـــة الحُصُول علَى الامْتِيَاز دون تكبُّد المَزِيد من الدُّيُون**؛ حَيْثُ يُمْكِن مَنْح حَقّ الامْتِيَـــاز دون أن يضع صَاحِب المَشْرُوع التَّكْلِفـــة الأُولَى له، فتكون هُنَاكَ ضمانـــات أخرَى لِصَاحِبِ الامْتِيَاز الحقيقيّ، كَمَا يُمْكِن أن يوفِّر صَاحِب الامْتِيَاز للمَمْنُوح جزءًا من رَأْس المَالِ العَامِل اللَّازِم للبَدْء في مَشْرُوعه.
- **القُدْرَة علَى التَّوَسُّـــع السَّرِيع في الأَسْوَاق**، وتَحْقِيق الكَثِير من الأَرْبَاح، وتَوْفِير فُرَص نمُوّ جَيِّدَة للمَشْرُوعِ في السُّـــوق المَحَلِّيّ أو الـــدَّوْليّ؛ فالحُصُول علَى حَقّ الامْتِيَاز يمنح صَاحِب المَشْرُوع الحقّ في نُمُوّ أَعْمَاله بِشَـــكْلٍ سريع والفَوْز بمكانة كبيرة في سُوق العَمَل والحُصُول علَى مركز قياديّ بَيْن المُنَافِسِينَ؛ وذَلِكَ اعتمادًا علَى الانْتِشَار والسُّمْعَة الجَيِّدَة لِصَاحِبِ الامْتِيَاز الأَسَاسيّ، وعَلامَته التِّجَارِيَّة الَّتِي تَلْقَى قبولًا لدَى العُمَلاء.
- **الشَّرِكَات صاحبة الامْتِيَاز تَحْرِص علَى عَدَم وُجُود مُنَافِسِينَ يستخدمون نفس حُقُوق الامْتِيَاز في المَنْطَقَة ذاتها** الَّتِي يعمل فِيهَا المُسْتَثْمِر الجَدِيد، وهُوَ ما يضمن له تغطية جغرافيَّة جَيِّدَة ومبيعات مُرْضِيَة، هَذَا بِالإِضَافَةِ إِلَى أَنَّ الإعلانات الَّتِي تنفقها الجِهَة المَانِحَة والتَّدْرِيب الَّذِي توفّره مع الخِدْمَات الفَنِّيَّة ومَعايير الجَوْدَة المَطْلُوبَة تُسَـــاعِد علَى فُرَص أسرع للنُّمُوّ بدلًا مـــن التخبُّط في ظِلال التَّجْرِبة الجَدِيدَة كُلِّيَّةً.
- **انْخِفَاض المَخَاطِر الَّتِي يَتَعَرَّض لها صَاحِب المَشْرُوع في السُّوق**، فالامْتِيَاز يُمَكِّن صَاحِب المَشْرُوع من تَخْزِين الكَمِّيَّات الكَبِيرَة من المُنْتَج أو السِّلْعَة ويتحمَّل صَاحِب الامْتِيَاز كَافَّة المَسْؤُوليَّات والمَخَاطِر الَّتِي تخصُّ السُّوق، فالكَثِير من المَخَاطِر حتَّى تِلْكَ الَّتِي تَخُصّ الإِجْرَاءَات القَانُونيَّة تَرْعاها الشَّرِكَةُ المَانِحَةُ للامْتِيَاز.

- **القُدْرَة عـــلَى تَكْوِين تَكامُل في عَمَلِيَّات بناء القُدُرات الخَاصَّة برُوَّاد الأَعْمَال**، والحُصُول علَى اسْــترَاتِيجِيَّات مُمَيَّزَة للوُصُولِ إلَى السُّوق والعُمَلاء المُسْتَهْدَفين وتَحْقِيق التَّنَافُسِيَّة مع أَصْحَاب المَشْرُوعَات الكَبِيرَة في سُوق العَمَل.
- **توفير إمكانيَّة الحُصُول عـــلَى الخِدْمَات المَصْرِفِيَّة والحُصُول علَى المَعْلُومَات المَطْلُوبَـــة**، بما يُعزِّز من تحمُّل الفَرْد للمَسْـــؤُولِيَّة الاجْتماعِيَّة والمَالِيَّة، وصياغة خُطَط تَمْوِيل مُتَعَدِّدَة.
- **صاحب الامْتِيَاز الرَّئِيس لا يُعطي الامْتِيَاز إلَّا بعد دِرَاسَـــة دَقِيقَة لِلسُّوقِ الَّذِي سيعمل فيه الشَّـــخْص المَمْنُوح له الامْتِيَاز**، ومن ثَمَّ يعمل صَاحِب الامْتِيَاز علَى أرض صَلْبَـــة، وفي مُنَاخ من الثِّقَة أنَّ المَكَان الَّذِي يعمل فيه مُؤَهَّل للحُصُولِ علَى هَذَا الأَمْر.
- **توفـــير إدَارَة مُحفِّزَة**؛ حَيْثُ يُواجِه الكَثِير مـــن رُوَّاد الأَعْمَال الجُدُد الكَثِير من المُشْكِلات في إيجَاد مدير جَيِّد للمَشْرُوعِ، وعند الحُصُول علَى حَقّ الامْتِيَاز يُصبح لِصَاحِبِ المَشْرُوع الحقّ في التَّدْرِيب علَى إدَارَة المَشْرُوع، ويَتَحَوَّل مَالِك المَشْرُوع إلَى مديـــره ولا يكُون بحاجة إلَى البَحْث عن مدير مُخْتَصّ، ولن يكُون أيّ مدير علَى قَدْر من الحماس المَطْلُوب في العَمَل مثل صَاحِب المَشْرُوع نفسه، كَمَا أنَّ هَذَا الأَمْر يوفِّر علَى صَاحِب المَشْرُوع تَكْلِفَة الحُصُول علَى مدير مُدَرَّب براتب مرتفع، وهُوَ ما يَنْعَكِس بِشَكْلٍ مُبَاشِرٍ علَى الأَرْبَاح العَامَّة للمَشْرُوعِ، كَمَا يضمن هَذَا الأَمْر الالتِـــزَام طويل الأمد وعَدَم التعرُّض لِتَغْيِـــير المديرين كُلّ فَتْرَة والحُصُول علَى أَفْضَل جَوْدَة مُمْكِنَة في العَمَل.
- **مَسْـــؤُولِيَّة صَاحِب الامْتِيَاز الرَّئِيسي عن الإشراف المُبَاشِر علَى الجِهَات المَمْنُوح لها الامْتِيَاز** ونَشَـــاطَات التَّنْفِيذ والشُّرُوط الخَاصَّـــة بالامْتِيَاز ومراقبتها جَيِّدًا، تَضْمَن لِصَاحِبِ المَشْرُوع الحُصُول علَى الدَّعْم المُسْـــتَمِرّ والآراء الصَّحِيحة وفي الوَقْت المُنَاسِب.
- **تَحْقِيق الكَثِير من الأَرْبَاح** نَتِيجَة كُلّ ما سبق من مَزَايَا الإشراف والإِدَارَة والتَّوْفير في رَأْس المَالِ.

- **تَحْسِين التَّقْيِيمات الخَاصَّة بالمَشْرُوع،** فكُلَّمَا تمكَّن صَاحِب المَشْرُوع من تَحْقِيق النُّمُــوّ السَّرِيع والأَرْبَاح المَطْلُوبَة تَضَاعَفَتْ قيمة التَّقْيِيم الخَاصّ بمَشْرُوعه، كَمَا يُمَكِّنُه ذَلِكَ من الحُصُول علَى مكانة مرموقة في السُّوق وبين المُنَافِسِينَ.
- **القُدْرَة علَى اخْتِرَاق الأَسْوَاق الثانويَّة؛** حَيْثُ تَتَمَثَّل القُدْرَة علَى تحسين القُدُرَات المَالِيَّة للمَشْرُوعِ في تَيْسِير الوُصُول إلَى الكَثِير من الأَسْوَاق الثَّانويَّة الَّتي لم تكُن مُسْتَهْدَفة منذ البِدَايَة ضِمْن خُطط المَشْرُوع؛ فعلَى سَبِيل المثال عِنْدَمَا يحصل رَائِد الأَعْــمَال علَى حَقّ امْتِيَاز تِجارِيّ في العاصِمَــة فَإِنَّه مع نَجَاح المَشْرُوع وازْدِياد قُدراته المَالِيَّة يكُون بإمكانه حينئذ التَّوَسُّع في الأقاليم والمَنَاطِق الرِّيفيَّة باعْتِبَارِهَا أَسْــوَاقًا ثَانَوِيَّة لم يكن يَسْتَهْدفها منذ البِدَايَة، لكن نَجَاح الامْتِيَاز وتَوَافُر المَوَارِد المَالِيَّة حَفَّزَه علَى خَوْض أَسْوَاق جَدِيدَة وتَوْسِعَة رُقْعَة نَشاطه التِّجَارِي.

ومن خِلال تَوْفِير المَوَارِد المَالِيَّة النَّاتِجة عن الأَرْبَاح، يكُون للحاصل علَى الامْتِيَاز مَيْزَة النَّظَر في الأَسْــوَاق الفَرْعِيَّة ومدَى مُلاءَمتها للنَّشاط الَّذِي تمُارسُه، وعادةً ما يُفكِّر صَاحِب المَشْرُوع في الأَسْــوَاق الَّتِي سَــوْفَ تُحقِّق له المَزِيد من النَّجَاح والتَّطَــوُّر، وقَد يُوفِّر صَاحِب الامْتِيَاز الرَّئِيسيّ التَّمْوِيل اللَّازِم للوُصُولِ إلَى هَذِهِ الأَسْوَاق في حالة كَانَت مُناسِبَة.

عُيُوب الحُصُول علَى حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ

بالرَّغْم ممَّا ســبق، فإنَّ هُنَاكَ عُيُوبًا عدَّة لبدء المَــشْرُوع الصَّغِير بنظام الامْتِيَاز التِّجَارِيّ، منها:

- **يُجْبِر هَذَا النِّظَام المَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز علَى التَّقيُّد بتعليمات وشُرُوط الجِهَة المَانِحَة للامْتِيَاز،** وهُوَ ما يجلب معه محدوديَّة في التَّصَرُّف بالمِلْكِيَّة بســبب هَذِهِ الاشْتِراطات، وذَلِكَ كُلّه نظرًا لأنَّ موقف الأخير دائمًا ما يكُون الأَكْثَر قُوَّة لا سِيَّمَا عند تَوْقِيع عَقْد الامْتِيَاز.
- **الــشَّرِكَات المَانِحَة للامْتِيَاز تَفْرِض الكَثِــير من الضَّوابط علَى المَمْنُوح له حَق الامْتِيَاز ليس فَقَطْ من النَّاحِيَة المَالِيَّة فَحَسْب،** بل من النَّاحِيَة التَّشْغِيلِيَّة كذلك،

فتُحَدِّد التَّصْميم الدَّاخِليّ للمَقَرّ وتَغْليف المُنْتَجَات أو آليَّة عرض الخِدْمَات وغيرها مـــن الأُمُور. ولا يُمكن إنكار وجود بَعْض الشَّرِكَات المَانِحَة الَّتِي تَتَمَتَّع بمرونة في التَّعَامُل مع مَمْنُوحي امْتيَازها؛ فتســمح لَهُم بالتَّحَكُّم في بَعْض الجوانب، إلَّا أنَّ العـــدد مَحْدودٌ للغَايَة، ولِذَلِكَ فإنَّ رَائِد الأَعْمَال غير التَّقْليديّ الَّذِي لا يَسْـــتَطِيع العَمَـــل في جَوٍّ من الرَّتَابَة والامْتِثَال للقَوانين والإجْرَاءَات، قَد لا يصلح له العَمَل بنظام حَقّ الامْتيَاز ولن يكُون الخيَار الأَمْثَل بِالنِّسْبَةِ له.

- **الرُّسُـــوم الَّتِي يُفترض علَى المَمْنُوح له حَقّ الامْتيَاز ســـدادُها للمَانِح بِصُورَة دوريَّة قد تُقلِّل بالضَّرُورَة من رِبْحيَّته،** ولا تُحقِّق الأَهْدَاف المَاليَّة الَّتِي يســـعَى إليها، وفي الكَثِير مـــن الحالات يُلْزَم المَمْنُوح بشراء المَوَادّ الخامّ من المَانِح حتَّى ولو كَانَت أغلَى سِعْرًا من سعر السُّوق، وهُوَ ما يُقلِّل كَذَلِكَ من رِبْحِيَّته.
- **غالبًـــا ما تضع الشَّرِكَة صاحبة الامْتِيَاز في عُقُـــود بَيْع حُقُوق الامْتيَاز قَوَاعَد قَانُونيَّة صَارِمَة فيما يَمَسُّ تَحْويل حَقّ الامْتيَاز إلَى المُشْـــتَرِي،** أو تجديد وإنهاء العَقْـــد، وهنا علَى المَمْنُوح إمَّا أن يَلْتَزم بتَنْفِيذ هَذِهِ الشُّرُوط علَى المدَى البعيد أو الإقْدام علَى فَسْـــخ العَقْد؛ الأَمْر الَّذِي يَتَسبَّب له في خَسائر كُبرَى علَى المستَوَيَيْن المَادِّيّ والأَدَبيّ؛ لأنَّ هَذَا يعني عَدَم التزامه وإضْرَارِه بسُـــمْعَة العَلامَة التِّجَاريَّة الَّتِي كَانَ يُمَثِّلها، وهُوَ ما يترتّب عَلَيْهِ سُـــمْعَة سَيِّئَة للمَمْنُوح وصعوبة حصوله في المُسْتَقْبَل علَى أيَّة عُقُودٍ مماثلةٍ(1).
- **كثيرًا ما يتأثَّر أداء الشَّرِكَة المَمْنُوح لها حَقّ الامْتِيَاز سلبًا أو إيجابًا بأداء الفروع الأخـــرَى للعَلامَة التِّجَاريَّة صاحبة الامْتيَاز؛** فـــإذا ما كَانَت هَذِهِ الفروع في حالة غير جَيِّدَة أثَّر ذَلِكَ علَى أداء الفَرْع النَّاشِئ للمَمْنُوح، والعكس صَحِيح تمامًا، ولِذَلِكَ فإنَّ المتابعة المُستَمِرَّة لأداء الفروع الأخرَى المُمَثِّلَة للعَلامَة صاحبة الامْتيَاز، ومراقبة أدائها من عَوامل نَجَاح أو فَشَل المَشْرُوع الجَدِيد.

1. البشتاوي، دعاء طارق بكر. دِرَاسَة ماجستير بعنوان "عقد الفرنشايز وآثاره"، جامعة النجاح الوَطَنِيَّة "نابلس، فلسطين"، عام 2008م، ص113 و114، تَاريخُ الزِّيَارَة 20 يناير 2020م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://0i.is/A3yu

المَبْحَث الثَّانِي

أركان إِدَارَة الامْتِيَاز والتِزَامات المَانِح والمَمْنُوح له

يَتَمَيَّـــز نِظَام الامْتِيَاز التِّجَارِيّ بوجود عددٍ من الأركان في تَكْوِينه، يَجِب علَى رَائِد الأَعْـــمَال مَعرفتها بدقّة حتَّى يُدرك جَيِّدًا الدَّوْر الَّذي يقوم به كُلّ عنصرٍ من أجل إِنْجَاح الامْتِيَاز وإدارته بفعَّاليَّة، وهَذِهِ الأركان تَتَمَثَّل في:

أَوَّلًا: الشَّركَة المَانِحَة أو الطَّرَف المَانِح لِهَذَا الامْتِيَاز (Franchisor):

وَيَجِب أن يتَّسم هَذَا الطَّرَف بمُقَوِّمَات عدَّة، منها: العَلامَة التِّجَارِيَّة المرموقة والسُّمْعَة الجَيِّدَة وحُقُوق فِكْرِيَّة تتمتَّع بالحِمَايَة القَانُونيَّة وتَجارِب مِهَنِيَّة قَوِيَّة في المَجَال(1).

ثانيًا: الطَّرَف الآخر الحاصِل علَى هَذَا الامْتِيَاز (Franchisee):

وهـــو الطَّرَف الَّذِي يَتَمَتَّع أوَّلًا بالرَّغْبَة في خَوْضِ التِّجَارَة الحُرَّة ودخول مجالٍ بعينه، ثُمَّ يَتَمَتَّع بالقُدْرَة الإداريَّة والمَاليَّة، والاسْـــتِعْدَاد لبَذْلِ الجُهْد والوَقْت والالتِزَام بنظام عمل مَانِح الامْتِيَاز والالتِزَام بدَفْع رُسُوم الامْتِيَاز.

وبهذا يحقّ لِهَذَا الطَّرَف اسْـــتِخْدَام حُقُوق المِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة المملوكة لمَانِح الامْتِيَاز في مِنْطَقَة مُعَيَّنَة ولِمُدَّة مُحَدَّدَة وامتلاك النَّشَـــاط التِّجَارِيّ وتَشْغِيله بنظام مَانِح الامْتِيَاز، ومن ثَمَّ إدارته بنفسه.

ثالثًا: عَقْد الامْتِيَاز (Franchise Contract):

وهو الاتِّفَاق القَانُونيّ المُبْرَم بَيْن طَرفَيْن مستقلَّيْنِ مَاليًّا وقَانُونيًّا يُجِيز مَنْح الطَّرَف الأَوَّل وهُوَ "مَانِح الامْتِيَاز franchisor" للطَّرَف الثَّانِي، وهُوَ "المَمْنُوح له franchisee" الموافقة

1. الشـــمري، محمد عبدالرحمن. عُقُود الفرنشـــايز تعاني من فراغ تَشْرِيعِيّ في الدُّوَل العربية، جريدة الوطن الســـعودية، العدد 1829، أكتوبر 2006م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 20 يناير 2020م.

علَى اسْتِخْدَام حَقّ أو أَكْثَر من حُقُوق المِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة والصِّنَاعِيَّة، مثل: الاسْم التِّجَارِيّ أو العَلامَة التِّجَارِيَّة أو بَرَاءَة الاخْترَاعِ أو النَّماذج الصِّنَاعِيَّة أو المَعْرِفَة الفَنِّيَّة، من أجل إِنْتَاج أو تَوْزِيــع المُنْتَج الَّذِي يُقدِّمــه أو الخِدْمَة الَّتِي يوفِّرها حَصْرِيًّا في نطاقٍ جغرافيّ مُعَيَّن ولفَتْرَة زَمَنِيَّة مُحَدَّدَة بمُقابِل مَادِّيّ أو من أجل الحُصُول علَى مَزَايَا أو مَصالح اقْتصاديَّة أخرى، لكن شريطة أن يَتِمّ إرفاق المُنْتَج بالعَلامَة التِّجَارِيَّة الخَاصَّة بمَانح الامْتِيَاز، ووَفْقًا لتَعْلِيماته وتحت إشرافه، مع التِزَام الطَّرَف الأَوَّل بِتَقْدِيم الدَّعْم الفَنِّيّ للطَّرَف الثَّاني.

وبهذا يشتمل العَقْد علَى أطراف العَقْد Parties، والفَتْرَة الزَّمَنِيَّة للعقد Period، وحُزْمَة الامْتِيَاز Franchise Package، والتِزَامات مَانح الامْتِيَاز Franchisor Obligations، والتِزَامــات المَمْنُوح له الامْتِيَــاز Franchisee Obligations، والمِنْطَقَة الجغرافيَّة Territory، وشروط إنهاء العَقْد والأُمُور المُتَرَتِّبَة علَى ذَلِكَ(1) Termination.

رابعًا: حزمة الامْتِيَاز أو سلَّة الامْتِيَاز (Franchise Package):

وتَتَمَثَّل هَذِهِ الحُزْمَة في حُقُوق المَانح في الإشراف والرَّقَابَة المباشرة علَى سَيْر العَمَل، مقابــل ما يُقَدِّمه من المســاعدات الفَنِّيَّة والتِّقْنِيَّــة Know-how، والدَّعْم الإِدَارِيّ والتَّشْــغيليّ الَّذِي يحصل عَلَيْهِ الشَّخْص أو الجِهَة الحاصلة علَى الامْتِيَاز Managerial & Operational Support، وطريقــة العَمَل الخَاصَّة بالمُنَظَّمَــة المَانِحَة للامْتِيَاز Business System، وأَدِلَّة التَّشْــغيل الخَاصَّة بهذا الامْتِيَاز Operating Manuals، والتَّدْريب الأوليّ والمُسْتَمِرّ Initial & On-going Training.

خامسًا: رُسُوم الامْتِيَاز (Franchise Fees):

وهــو مبلغ مُحَدَّد من المال الَّذِي يدفعه الحاصل عــلَى الامْتِيَاز للجهة المَانِحَة مقابل الاسْــتِفَادَة بحُقُوق الامْتِيَاز وتُسمَّى رُسُوم التَّرْخِيص License Fees، وقد تكون هَذِهِ الرُّسُــوم نِسْبَة من المَبِيعَات الإجماليَّة السَّــنَوِيَّة للمَشْرُوعِ أو مبلغًا مُحَدَّدًا متَّفَقًا عليه

1. البشتاوي، دعاء طارق بكر. دِرَاسَة ماجستير بعنوان "عقد الفرنشايز وآثاره"، مرجع سابق ص24.

في العَقْـــد، وتَتَضَمَّن أيضًا تَكْلِفَة نَقْلِ نِظَـــام العَمَل والتَّدْرِيب الأَوَّليّ Know-How Transfer & Training، و تَكْلِفَة المُسَانَدَة الفَنِّيَّة والإداريَّة Management Service Fees، ورُسُوم التَّسْوِيق والتَّرْوِيج Marketing Levy.

سادسًا: منْطَقَة الامْتِيَاز Franchise Territory:

ويُقصَـــد بِهَا المنْطَقَة الجغرافيَّة الَّتِي يَتِمّ الاتِّفَـــاق عَلَيْهَا في العَقْد القَانُونيّ للامْتِيَاز التِّجَارِيّ بَيْن مَانِح الامْتِيَاز والحاصِل عَلَيْهِ لتَشْغِيل النَّشَاط التِّجَارِيّ ضمن إطار هَذِهِ المنْطَقَة، سواءً في وحْدَات تجاريَّة مَمْلُوكَة كُلِّيًّا للمَمْنُوح له الامْتِيَاز أو عن طَرِيق مَنْحِه لامْتِيَازات فرعيَّة.

التِزَامات المَانِح والمَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ

يَتَطَلَّـــب نَجَاح المَشْرُوع الصَّغِير بنِظام حَقّ الامْتِيَاز، التِزَام الطَّرَفيْن بالاشْـــتِراطَات الَّتِي يَنُصُّ عَلَيْهَا العَقْدُ المُبْرَم بينهما، فيشْـــتمل هَذَا العَقْد علَى الكَثِير من الالتِزَامات الَّتِي تخصُّ كُلّ طرَف علَى حِدَة، وســـوف نتناول من خِلال السُّطُور التَّالِية أهمّ هَذِهِ الالتِزَامات الَّتِي يَجِب أن يلتزم بِهَا المَانِح والمَمْنُوح.

أوَّلًا: التِزَامات المَانِح:

يلتزم المَانِح بعدد من الالتِزَامات، هي:

- **التَّرْخِيص للمَمْنُوح له بِاسْتِخْدَام حُقُوق المِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة الخاصَّة به:** وتَتَضَمَّن العَلامَة التِّجَارِيَّة، والنَّـــماذج الصِّنَاعِيَّة، وبراءات الاخْتِراع، والأَسْرار التِّجَارِيَّة، والمَعْرِفَة الفَنِّيَّة وبيانات التَّصْنِيع.
- **نَقْل المَعْرِفَة الفَنِّيَّة والتِّقْنِيَّة للمَمْنُوح:** وتَتَمَثَّل المَعْرِفَة التِّقْنِيَّة في كَافَّة المَعْلُومَات التِّقْنِيَّة والتكْنُولُوجِيَّة الَّتِي تَعْتَمِد عَلَيْهَا الشَّرِكَة المَانِحَة في إنْتَاج مُنْتَجَاتها أو تَقْدِيم خِدْمَاتها للعُمَلاء المُسْتَهْدَفين، وهَذِهِ المَعْرِفَة التِّقْنِيَّة والفَنِّيَّة من الشُّرُوط الإلزاميَّة في حَقّ الامْتِيَاز التِّجَارِيّ، حَيْثُ تَكُون بمثابة سِرّ المِهْنَة بِالنِّسْبَةِ لِهَذَا العَقْد.

وَيَجِــــب أن تكون هَذِهِ المَعْرِفَة قابلة للتَّعَلُّم والانتقال ولا تقتصر علَى مُجَرَّد خبرة شَــــخْص واحد فَقَطْ، كما يَجِب أن تَتَّسِم هَذِهِ المَعْرِفَة بقدرتها علَى جَذْب الأَرْبَاح، أيْ: إنَّ تطبيقهـــا يَجْلِـــب المَزِيد من الأَرْبَاح لمســـتخدميها، وإذا أخلّ المَانِح بهذا الالتِزَام فهذا يَعْنِي إلغاء العَقْد ذاته(1).

- **تَقْدِيم المُســـاعَدة الفَنِّيَّة للمَمْنُوح له:** فحتَى يتمكّن المَمْنُوح له من تَطْبِيق المَعْرِفَة الفَنِّيَّة بشَـــكلٍ جَيِّد لا بُدَّ من تَدْرِيبه من قِبَل المَانِح وتَقْدِيم المســـاعدة اللَّازِمَة له، بحيث يكُون المَانِح مُلْتزمًا بتوفير كَافَّة الأَدَوَات اللَّازِمَة لتَيْسِير الفَهْم علَى المَانِح.

وتَتَمَثَّل أشـــكال هَذِهِ المُساعَدة في تَقْدِيم النَّصائح اللَّازِمَة والتَّدْرِيب الجَيِّد علَى تَنْفِيذ المَعْرِفَة الفَنِّيَّة، والرَّقَابَة المُستَمِرَّة علَى الأَدَاء لِضَمَانِ سَيْرْ العَمَلِيَّة الإِنْتَاجِيَّة بالشَّكْل السَّـــلِيم، وتَعْرِيف المَمْنُوح بكَافَّة وسَـــائِل جَذْب العُمَلاء والزَّبائِن مثل: اسْتِخْدَام العَلامَة التِّجَارِيَّة والاسم والعُنوان التِّجَارِيّ.

- **تَزْوِيد المَمْنُوح بدَلِيل التَّشْـــغيل (Operational Manual):** الَّذِي يحتوي علَى كُلِّ ما سبق، وكلّ ما قَد يَحْتَاجه في عَمَلِيَّات الإِدَارَة والتَّشْغيل.

ثانيًا: التِزَامات الحاصل علَى الامْتِيَاز:

هنـــاك أيضًا عددٌ من الالتِزَامات الَّتِي يَجِب أن يلتزم بِهَا الحاصل علَى الامْتِيَاز تِجاه المَانِح، تَتَمَثَّل أهمّ هَذِهِ الالتِزَامات في:

- **دَفْع المُتطَلَّبَات المَالِيَّة الدورِيَّة لمَانِح الامْتِيَاز:** مقابل استفادته من المَزَايَا المُتَعَدِّدَة لشِراء حَقّ الامْتِيَاز، كالاسْتِفَادَة من اسم المُنْتَج وعَلامَتِهِ التِّجَارِيَّة؛ وسداد التَّكاليف الأخرَى المتعاقَد عَلَيْهَا؛ الَّتِي تَخُـــصُّ خِدْمَات التَّدْرِيب والدَّعْم الفَنِّيّ والإِدَارِيّ الَّتِي يُقَدِّمها المَانِح، ويمُكن حصر هَذِهِ المطالبات المَالِيَّة في:

1. النجار، محمد محسن إبراهيم. **التَّنْظِيم القَانُونِيّ لعناصر الملكية الفِكْرِيَة**، دار الجامعة الْجَدِيدَة للنَّشْـــر، المغرب، عام 2005م، ص216.

1. تَكْلِفَة التَّعاقُد وشراء حَقّ الامْتِيَــاز: وهُوَ المقابل المَادِّيّ المدفوع في البِدَايَة للمَانح مقابل التَّرْخِيص باسْــتِعْمال المِلْكِيَّــة الفِكْرِيَّة الخَاصَّة به، أو مقابل التَّدْريب المبدئيّ والنَّفَقَات الإداريَّة.
2. العَوائِد النِّسْبيَّة: وهِيَ نِسْبَة مئويَّة من الدَّخْل الإِجْماليّ المتحصَّل عَلَيْهِ المَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز(1).
3. المَصْرُوفَات القَانُونِيَّة: وتَتَضَمَّن رُسُــوم تَسْــجِيل المَشْرُوع الجَدِيد وإشهاره بِشَكْلٍ قانونيّ.
4. التَّكَاليف الإِضَافيَّة: مثل تَكَاليف حَمَلات الدِّعايَة والإعلان والتَّرْوِيج، ورُسُوم الخِدْمَات الاستشاريَّة.

- الحِفَاظ علَى كَافَّة الأسرار الَّتي تَخُصُّ الصِّنَاعَة المُقَدَّمَة للجمهور، وعَدَم إفشــاء هَــذِهِ الأَسْرار، والالتزَام بالنِّظَام الخاصّ بتَطْبِيقهــا، بحيث تَكُون المُنْتَجَات أو الخِدْمَات المُقَدَّمَة للجُمْهور مُطابقة تمامًا لكَافَّة شُروط الجَوْدَة.
- عدم التَّعَامُل في نَفْس النَّشَــاط أو في نَفْــس المَنْطَقَة الخَاصَّة بالعَقْد بعد انتهاء مُدَّة التَّعاقُد.
- عدم التَّنَازُل مُطلقًا عن عَقْد الامْتِيَاز لأيِّ طرفٍ آخر إلَّا بعد أن يُوَافِق المَانح علَى ذَلِكَ وأن يتحمَّل الطَّرَف الجَدِيد كَافَّة التَّكاليف الخَاصَّة بهذا الأَمْر.
- الالتزَام بالتَّوَسُّع المَطْلُوب للمَانح، وتَنْفِيذ هَذَا التَّوَسُّع علَى أرض الوَاقِع في السُّوق المَحَلِّيَّة.

عَوامِل نَجَاح الامْتِيَاز التِّجَارِيّ

وبالنَّظَر لما سبَق من تعدُّد الالتِزَامات الَّتي تقع علَى كاهِل المَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز، فَإِنَّه يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال عنــد بَدْء مَشْرُوعه الصَّغِير بنِظام الامْتِيَاز أن يَدْرُس ويُحلِّل

1. جلول، سيبل. **التَّنْظيم القَانُونيّ لعناصر الملكية الفِكْرِيَّة**، مكتبة صادر ناشرون، بيروت، لبنان، عام 2010م، ص80.

جَمِيــع جَوَانِب حَقّ الامْتِيَاز، وأن يأخذ الكَثِير من العَوامِل بعَيْن الاعْتِبَار قبل الإقدام علَى مثل هَذِهِ الخُطْوَة، فالمُجازَفة قَد تكُون مطلوبة حقًّا في عالَم الرِّيَادَة، لكن أيضًا يُمكن تَقْلِيل نَتائِجها السَّلْبِيَّة إذا ما تمَّت دِرَاسَة الموقف بأَدَوَات عَمَلِيَّة ومنطقيَّة دقيقة، ومن هَذِهِ العوامل:

- **اخْتِيَــار عَلامَة تجاريَّة ناجحَة: وقَد تبدو هَذِهِ الخُطْوَة بديهيَّة**، إلَّا أنَّ الكَثِير من رجال الأَعْمَال والرُّوَّاد الشَّــبَاب الَّذِينَ يُقْبِلون علَى شراء حُقُوق الامْتِيَاز من عَلامَات تجاريَّة شــهيرة يُعَانُونَ بعد فَتْرَة وجيزة من مشاكل جمَّة؛ وذَلِكَ بسبب عَدَم دِرَاسَــة السُّوق المُسْــتَهْدَفة جَيِّدًا، وعَدَم مراعاة البَحْث الدَّقِيق عن عَلامَة تجاريَّة مُمَيَّزَة تتَوَاءَم مع مجال خِبْرَاتهم أو شَغَفهم المهنيّ.
- **الحُصُول علَى أكْبَر قَدْر ممكن من المَعْلُومَات**: أولًا: حول أبرز العَلامَات التِّجَارِيَّة في مجاله ومراجعة تجاربها مع العُمَلاء وعائداتها المَالِيَّة وسُــمْعَتها السُّــوقيَّة، وهَلْ ما إذا كَانَ لديها سِجِلّ حافل بالخلافات أو القضايا القَانُونيَّة مع مَمْنُوحين آخرين أو غير ذلك. وثانيًا: التَّأكُّد من أنَّ هُنَاكَ حاجة لِهَذِهِ العَلامَة التِّجَارِيَّة في السُّوق المُسْتَهْدَفة ومدَى وعْي العُمَلاء المُحْتَمَلينَ بمُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها.
- **مَصَــادِر التَّمْوِيل الماديّ**: فقد يكُون شراء حَقّ الامْتِيَــاز التِّجَارِيّ من الآليَّات اليسيرة لِبَدْء المَشَارِيع الصَّغِيرة بِالنِّسْــبَةِ لرُّوَّاد الأَعْمَال، لَكِنَّه في المُجْمَل لَيْسَ بالمَشْرُوع المُنْخَفِض التَّكْلِفة؛ لأنَّه يتضمَّن ســداد رُسُوم الامْتِيَاز وتكاليف إيجار المقرّ ورواتب فَرِيق العَمَل والتَّكَالِيف التَّشْغِيلِيَّة من شراء المُعِدَّات والمَوَادّ الخامّ والصِّيانَة وغيرها، لِذَلِكَ يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال لِتَحْدِيد جميع التَّكَالِيف التَّشْغِيلِيَّة ورســوم الامْتِيَاز ونِسَب الأَرْبَاح، ثمَّ صِيَاغَة خطة مَالِيَّة واضحة ومفصَّلة تُحدِّد مَصَادِر التَّمْوِيل المُتَاحَة والمُتَوَقَّعَة، وهَلْ سَــيَكُونُ التَّمْوِيل ذاتيًّا أَمْ سَيَتِمّ اللُّجُوء لجهــات تَمْوِيلِيَّة مُعَيَّنَة، مثل: المصارف أو المُؤَسَّســات التَّمْوِيلِيَّة للحُصُولِ علَى قُرُوض تكفي حاجته المَالِيَّة، ومن الأخطاء الَّتِي قَد يتصوَّرها المَمْنُوح له الامْتِيَاز أنَّ الجِهَــة المَانِحَة قَد تدعمه ماديًّا حال عانَى مــن أيّ قُصُور أو عجز مَادِّيّ طارئ.

- **اخْتِيَار فَريق عمل كُفْء، لا سِـيَّمَا عند بدايــة المَشْرُوع:** يُؤَثِّر إيجابًا علَى نَجَاح الامْتِيَاز التِّجَارِيّ أو أيّ مَشْرُوعٍ آخر، فالفَرِيق الأَسَـاسيّ الَّذِي يتَّخِذ الخُطُوَات الأولَى نَحْو التَّنْفِيذ يُسَـاهِم في صِيَاغَة رُؤْيَـة العَمَل، وأهداف المُنَظَّمَة، وآليَّات التَّشْغيل، وغيرها من الرَّكائز الَّتِي تُدَعِّم العَمَل وتُرَسِّخ لقَوَاعَده الأُولَى.

من هُنَا فإنَّ حرص رَائِد الأَعْمَال علَى اخْتِيَار فَرِيق قَوِيّ وأفراد أَكْفَاء يُشارِكونه في الرُّؤية والشَّغَف تِجَاه مجال العَمَل، وحفاظه علَى تدريبهم وتَطْوِيرهم بِاسْتِمْرَار، يَسْـتَتْبِعه بالضَّرُورَة قيادة جماعيَّة مُؤَثِّرَة للمَشْرُوعِ حتَّى في غِياب المالك ذاته، وهُوَ ما يَضْمَن مُعَدَّلات كُبرَى من النَّجَاح وتَحْقِيق الأَهْدَاف.

- **اجتهاد المَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز في الحِفَاظ علَى نَجَاح العَلامَة التِّجَارِيَّة:** الَّتِي حصل عَلَيْهَا، والإبقاء علَى هُويّتها، والحرص علَى الارتقاء بسُـمْعَتها السُّـوقيَّة، وزيادة مبيعات مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، والحِفَاظ علَى ولاء عُمَلائها لها، ورِضَاهُمْ عـن أدائها، فالحُصُول علَى حَقّ الامْتِيَـاز لا يَعْنِي بَذْل القليل من الجهد والفَوْز بالكَثِير من النَّجَاح، لَكِنَّه يَعْنِي القُدْرَة علَى إنماء العَلامَة التِّجَارِيَّة، وتَحْقِيق المَزِيد من النَّجَاح والشُّهْرَة لاسْمِهَا التِّجَارِيّ.

المَبْحَث الثَّالِث

التَّأكُّد من جدوَى الاسْتِثْمار في الامْتِيَاز التِّجَارِيّ

قــد يبدو شِرَاء حَقّ الامْتِيَاز فِكْرَة جَيِّدَة للكثير مــن رُوَّاد الأَعْمَال، خَاصَّة إذا ما توافرت لهم بَعْض العَوامِل السَّابِق ذكرها، مثل: العَلامَة التِّجَارِيَّة الرَّائِجَة ومَصَادِر التَّمْويل المَادِّيّ وفريق العَمَل المُمَيَّز، لكنَّ العَمَل علَى أرض الوَاقِع الأَمْر قَد يَخْتَلِف عن الدِّرَاسَة النَّظريَّة علَى الورق والنَّتَائِج الورديَّة المُتَوَقَّعَة، فعلَى رَائِد الأَعْمَال قبل الشُّروع في تَوقِيع عَقْد الامْتِيَاز أنْ يتأكَّد أوَّلًا من جَدْوَى اسْــتِثْمَار وقته وماله في شِرَاء حَقّ الامْتِيَاز من خِلال خُطُوَات عدَّة، وهِيَ كالتَّالي:

- **تَقْيِيم الامْتِيَاز:** من خِلال دِرَاسَــة مُــؤَشِّرَات الأَدَاء العامّ لِهَذَا الامْتِيَاز "مَزَايَاه وعُيُوبه"، وتَحْدِيد مدَى قُوَّة الاســم التِّجَارِيّ وسُــمْعَته، وسنوات عُمر الشَّرِكَة المَانِحَة لِهَذَا الامْتِيَاز، ودرجة الانْتِشَــار الخاصّ بها في السُّوق المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة، ومدَى الإقبال علَى مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، وطَبِيعَة الخِبْرَات السَّــابِقَة لِلشَّرِكَة في مَنْح هَذَا الامْتِيَاز تَحْدِيدًا، ومُعَــدَّل نَجَاح الحاصلين عَلَيْه من قَبْل، والإنجازات الَّتِي تمَكَّنُوا من تَحْقِيقها، وكَذَلِكَ تَقْيِيم كَافَّة الظُّرُوف الفَنِّيَّة والتَّسْوِيقيَّة الخَاصَّة بالجِهَة المَانِحَــة وقُوّتها المَالِيَّة، والجُهْد الإعْلانيّ والحَمَلات التَّرْوِيجيَّة لمُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، وانْطِبَاع مَالِك المَشْرُوع عنه، ومَعْرِفَة رُسُــوم الحُصُول علَى الامْتِيَاز، وغيرها من العوامل.
- **مُقَارنَة هَذَا الامْتِيَاز بغيره من الامْتِيَازات:** وخَاصَّة المتشــابهة في المَجَال ذاته، فعلَى سَبِيل المثال إذا كَانَ ينوي شِرَاء امْتِيَاز في مجال الوَجَبَات السَّرِيعَة فيُمْكِنه المُقَارَنَة بَيْن امْتِيَازَيْن أو أَكْثَر في هَذَا المَجَال من حَيْثُ المَزَايَا والعُيُوب، وشروط التَّعاقُــد، ومقدار التَّكْلِفة، والإيرَادَات المُتَوَقَّعَة، وغيرها من العَنَاصِر المهمَّة الَّتِي تُؤَشِّر بِشَكلٍ مبدئيّ لِنَجَاحِ أو فَشَل الامْتِيَاز.

- **دراســـة شروط عَقْد الامْتِيَاز:** مَحَلّ الدِّرَاسَـــة وتَحْلِيل بُنُودِهِ جَيِّدًا مثل: تكَالِيف شِرَاء الامْتِيَاز، ورســـوم التَّرْخِيص والتَّشْـــغِيل، والنِّسْبَة المئويَّة المَطْلُوب سدادها من الأَرْبَاح لِلشَّرِكَةِ المَانِحَة والاشتراطات الَّتِي تضعها في شأنَّ النَّواحي الإداريَّة والفَنِّيَّة والتَّسْـــوِيقيَّة، واشتراطات التَّوَسُّـــع في النَّشَاط أو تَقْلِيل حَجْمه أو إلغاء العَقْـــد، وغيرها من البنود المَالِيَّة والقَانُونيَّة، وتَحْدِيد ما إذا كَانَت هَذِهِ الشُّرُوط مُلائِمَة لرَائِد الأَعْمَال أم تَنْطَوِي على قَدْرٍ كبيرٍ من التَّعَسُّف والاسْتِغْلال.
- **إجراء فحص عَمَلِيّ لشروط حَقّ الامْتِيَاز؛** من خِلال لقاء المُسْتَثْمِرينَ السَّابِقِينَ والحالِيِّينَ لنفس العَلامَة التِّجَارِيَّة ومَعْرِفَة انطباعاتهم عن العَمَل وعُقُود الامْتِيَاز ومَراحِل الإِنْشاء والتَّنْفِيذ، وتجربتهم مع الشَّرِكَة المَانِحَة، ومدَى تعاوُنها من أجل إِنْجَاح حَقّ الامْتِيَاز، وسؤالهم عن البُنُود الشَّائِكة الَّتِي قَد تَرِد في العَقْد والتَّعَاطِي الأَمْثَل معها، فجميع هَذِهِ الآراء والتَّجارِب لا شَـــكَّ ستفيد رَائِد الأَعْمَال في اتِّخَاذ القَرَار الصَّائِب.
- **دراسة وتَحْلِيل المُطَالَبَات المَالِيَّة:** الَّتِي تُحَدِّدها الشَّرِكَة المَانِحَة للامْتِيَاز للمَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز من أجل سدادها في نِهَايَة العام، مثل: المَصْرُوفَات الإداريَّة والفَنِّيَّة والتَّسْـــوِيقيَّة وحقوق الامْتِيَاز وغيرها من الأُمُور المهمَّة في تَحْدِيد مدَى جدوَى الاسْـــتِثْمار في هَذَا الامْتِيَاز، خَاصَّة وأنَّ هَذِهِ المَعْلُومَات حَيَوِيَّة للغَايَةِ وتَكْشِـــف للمَانِح بوُضُوح حَجْم أَعْمَال المَمْنُوح وموازنته السَّـــنَوِيَّة، الَّتِي على أساســـها يَتِمّ احتســـاب حُقُوق الجِهَة المَانِحَة، وتَحْدِيد حَجْم الأَمْوَال المَطْلُوبَة بدِقَّة من المَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز.
- **الإِجَابَة علَى عددٍ من الأَسْـــئِلَة الَّتِي تُحـــدِّد أهمِّيَّة شِرَاء هَذَا الامْتِيَاز التِّجَارِيّ دون غيره: وأهمّ هَذِهِ الأَسْـــئِلَة:** ما يَتَعَلَّق منْهَا بحَجْم الاسْـــتِثْمارات الَّتِي يُمكن أن يُحقِّقها من وراء هَذَا الامْتِيَاز، وحَجْم رَأْس المَال الإِجْمالِيّ الَّذِي سَـــيُخَصَّص لِلاسْتِثْمَار بشِرَاء هَذَا الامْتِيَاز، وحَجْم الأَمْوَال الَّتِي قَد يتحمَّل خَسارتها في بداية الأَمْر، ومدَى حاجته لوُجود شُرَكاء في هَذَا الاسْتِثْمار أَمْ أنَّ بوسعه اللُّجُوء لجهات

تَمْوِيــل مُعَيَّنَة، ومدَى امتلاكه للقُدُرَات البَشَرِيَّـة والخِبْرَات المُؤَهَّلَة للتَّعَامُل مع المُتَطَلَّبَات الخَاصَّة بالحُصُول علَى هَذَا الامْتِيَاز، مثل: مجالات صيانة السَّـيَّارَات وغيرهــا، فهل يمْتَلِك أفرادًا مُؤَهَّلِينَ لِهَذَا الأَمْـر أم لا، وما هِيَ المَهَارَات الَّتِي يمْتَلِكها الأَفْرَاد وفريق العَمَل الخاصّ به، بِحَيْثُ يُمْكِن تَوْظِيف هَذِهِ المَهَارَات في تَنْفِيذ مُتَطَلَّبَات الامْتِيَاز، ومــا هِيَ الخِبْرَات الَّتِي يمْتَلِكها صَاحِب المَشْرُوع ذَاته الَّتِي تُؤَهِّله في الحُصُول علَى حَقّ الامْتِيَاز.

- **تَحْدِيد الهَدَف من الحُصُول علَى هَذَا الامْتِيَاز:** فيُحدَّد علَى سَـبِيل المثال حَجْم الدَّخْل السَّـنَوِيّ الَّـذِي يَتَوقَّعه من فُرْصَة الحُصُول علَى هَـذَا الامْتِيَاز، وعدد السَّـاعَات اليَوْمِيَّة الَّتِي يَتَطَلَّبُهَا الحُصُول علَى هَـذَا الامْتِيَاز، وما إذا كَانَ لديه القُـدْرَة علَى إدارة هَـذَا الامْتِيَاز أَمْ أَنَّه يرغب في تعيين مدير مختصّ، وهل هُوَ قَادِر علَى إِدَارَة كَافَّة التَّفَاصِيل الخَاصَّة بالامْتِيَاز والالتِزَام بِهَا طوال مُدَّة العَقْد أَمْ أَنَّه غير قَادِر علَى ذلك، وسيَحْتَاج للاستعانة بآخرين.
- **الحُصُول علَى مشورة مُحْتَرِفَة:** من محامين أو مستشارين قَانُونِيِّينَ لَهُم خبرة جَيِّدَة في المَجَال التِّجَارِيّ بِشَكْلٍ عامّ ومجال الامْتِيَاز بِصِفَةٍ خَاصَّة، ودِرَاسَة بنود الاتِّفَاق القَانُونِيّ مع الجِهَة المَانِحَة بدِقَّةٍ وتَرَوٍّ، فذلك يفيد في تجنُّب حالات الغشّ أو التَّدْلِيس والتَّأَكُّد من سـلامة الموقف القَانُونِيّ للمَمْنُوح فيما بعد، كَمَا تُساهِم استشــارة الخبير القَانُونِيّ في المَعْرِفَة الجَيِّدَة بالحقوق القَانُونِيَّة للمَمْنُوح له قبل تَوْقِيع عَقْد الامْتِيَاز، وتمثيله في اتِّخَاذ كَافَّة التَّدَابير القَانُونِيَّة مسـتقبلًا، وإسداء النُّصح له في جَمِيع المواقف الَّتِي تمرّ مع الشَّرِكَة المَانِحَة.

في الخِتَــام يتَّضح أن عَقْدَ الامْتِيَاز من العُقُود التِّجَارِيَّـة المُمَيَّزَة الَّتِي تَخْدِم الجِهَة المَانِحَــة والطَّرَف المَمْنُــوح له في الوَقْت ذاته، فكلّ هَذِهِ المَزَايَــا الَّتِي يُمكن للمَانِح الحُصُول عَلَيْهَا في الانْتِشَــار والوُصُول لأكبر قَدْر من الأَسْوَاق المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة دون تَكْلِفَة تُذْكَر يُحفِّز المُؤَسَّسَات الكبرَى علَى تَقْدِيم حَقّ الامْتِيَاز لرُوَّاد الأَعْمَال الجُدُد.

ومـــن جهة أخرَى يكُون حَقّ الامْتِيَاز لرُوَّاد الأَعْـــمَال الجُدُد بمثابة طَوْق النَّجاة في سُوق مَلِيء بالمُنَافَسَات المَحَلِّيَّة والدَّوْلِيَّة، فمن خِلال حَقّ الامْتِيَاز يمُكِن لرَائِد الأَعْمَال التَّمتُّع بمكانة وشـــهرة عَلامَةٍ تجاريَّةٍ ما واسْـــتِغْلال طَرِيقَة عملها ونظامها التَّشْغيليّ المتكامل في بَدْء مَشَـــارِيعهم الصَّغِيرَة وبنِسَب نَجَاح مُناسِبَة، والحُصُول علَى مَيْزَات تنَافُسيَّة كَبِيرَة وتَحْقِيق انتشار كبير في سُوق العَمَل وتَحْقِيق الكَثِير من الأَرْبَاح المادِيَّة والانْتِشَار المَطْلُوب.

المَبْحَث الرَّابِع

الشَّكْل القَانُونِيّ لعُقُود الامْتِيَاز التِّجارِيّ

يَسْتَنِد نِظَام الامْتِيَاز للسَّمَاح لِصَاحِب المَشْرُوع الصَّغِير باسْتِخْدَام العَلامَة التِّجَارِيَّة للمُؤَسَّسَات الكُبْرَى، ووضعها علَى المُنْتَجَات الخَاصَّة به وتَوْزِيعها في نِطَاق جغرافيّ مُعَيَّن، وفي سبيل ذَلِكَ تَفْرِض المُنَظَّمَة المَانِحَة شروطًا مُحدَّدة علَى المَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز في اسْتِخْدَام علامتها، ومن أهمّ هَذِهِ الشُّرُوط؛ اتِّبَاع نَمَط الإِنْتَاج ذاته، ومطابقة المواصَفَات الخَاصَّة بِهَا للحفاظ علَى جَوْدَة المُنْتَجَات أو الخِدْمَات المملوكة لها، ولِذَلِكَ تلتزم المُنَظَّمَة بِتَقْدِيم الدَّعْم الفَنِّيّ والإداريّ، ونَقْل المَعْرِفَة والتِّقْنِيَّات الخَاصَّة بالإِنْتَاج إلَى الحاصِلين علَى حَقّ الامْتِيَاز، وهُوَ الأَمْر الَّذي يُؤَدِّي لاستمرار المُحافَظَة علَى الجَوْدَة أو الارتقاء بها، وتَحْقِيق الانْتِشَار الواسِع للمُؤَسَّسَة الأمّ ومُنْتَجَاتها وعلامتها التِّجَارِيَّة.

كما تشترط المُنَظَّمَة المَانِحَة المحافظة علَى هُوِيَّة المُنَظَّمَة والصُّورَة الذِّهْنِيَّة للعَلامَة لدَى العُمَلاء المُحْتَمَلين، وعَدَم الإقدام علَى أيّ تَغْيِير فَنِّيّ أو إدَارِيّ أو تَسْوِيقِيّ ما من شأنه الإضرار بِصُورَة هَذِهِ العَلامَة لدَى جمهورها، وأن يَكُون الحاصِل علَى الامْتِيَاز بمثابة السَّفِير المُمَيّز لعلامتها، ويكون قادرًا علَى إدَارَة المَشْرُوع الجَدِيد بفَاعِلِيَّة في جَمِيع جوانبه؛ الإداريَّة والفَنِّيَّة والتَّسْوِيقيَّة والقَانُونيَّة، ما يُؤَدِّي لتوسيع دائرة المَعْرِفَة بعَلامَاتها وزيادة قاعدة الولاء لها بما تُقدِّمه من خِدْمَات ومُنْتَجَات مُمَيَّزَة لا تَقِلّ جَوْدَة عَمَّا تُقدِّمه المُنَظَّمَة المَانِحَة لعُمَلائها الأصليِّين.

أَنْوَاع عُقُود حُقُوق الامْتِيَاز:

ويتَّخذ اسْتِخْدَام العَلامَة التِّجَارِيَّة شكلًا قَانُونيًّا من خِلال عُقُود التَّرْخِيص؛ حَيْثُ يَكُون هُنَاك عَقْد خاصّ بالعَلامَة التِّجَارِيَّة وطُرُق اسْتِعْمالها بِالنِّسْبَةِ للمَمْنُوح له هَذَا

العَقْـــد، والوَاقع العَمَلِيّ يَطرح ثلاثة أَنْــــوَاع أو صُوَر لِهَذَا العَقْد، فقد يكُون التَّرْخِيص بالاسْتِعْمال "اسْـــتِئْثَاريًّا" أو "غير استئثاريّ"، أو قَد يأخذ هَذَا التَّرْخِيص بالاسْتِعْمال شَكْل "التَّرْخِيص الوحيد"، وسنوضِّح فيما يلي الفرق بَيْن كُلٍّ منهم.

أَوَّلًا: التَّرْخِيص الحَصْرِيّ: Exclusive License

وهو من أقوَى صُوَر عُقُود التَّرْخِيص باسْـــتِعْمال العَلامَة التِّجَارِيَّة، وفيه يتَّفق المَانِح مع المَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز علَى أن يستعمل الأخير العَلامَة المرخَّص بِهَا دَاخِل النِّطَاق الجغرافيّ المُبَيَّن في العَقْد دون أن ينافُسِـــه أحدٌ في هَذَا الاسْـــتِخْدَام، بِحَيْثُ يستأثر الطَّرَفُ المَمْنُوح له حَقّ الامْتِيَاز بالعَلامَة التِّجَارِيَّة دون سِوَاه، ومن ثَمَّ لا يَحِقّ للطَّرف الأَوَّل مَنْح تَرْخِيص آخر باسْـــتِعْمال العَلامَـــة ذاتها لطرفٍ ثالث أو أن يقوم هُوَ ذَاتُه باسْتِعْمالها في المَنْطِقَة الجُغْرَافيَّة الخَاصَّة بالمَمْنُوح له طَوَال المُدَّة الزَّمَنِيَّة ذاتها المتَّفق عَلَيْهَا، لَكِنَّه يَسْـــتَطِيع اسْتِعْمال عَلامته أو أن يَمْنَح تراخِيصَ للغَيْر بهذا الاسْتِعْمال في المَنَاطِق الأخرَى الخارجة عن النِّطَاق الحَصْرِيّ للمَمْنُوح له.
والمَانِح في هَذَا النَّوْع يحتفظ بحقّه في مِلْكِيَّة العَلامَة التِّجَارِيَّة وحِمَايتهَا من التَّقْلِيد أو السَّرقَة حتَّى في النِّطَاق الحَصْرِيّ بأيِّ شكلٍ قَانُونيّ أراد، ولا ينتقل هَذَا الحقّ للطَّرَف المُرَخَّص له؛ أيّ لا يملك المَمْنُوح له الحقّ في رَفْع دعوَى التَّقْلِيد.
وتلجـــأ المُنَظَّمَة صاحبة العَلامَة التِّجَارِيَّة لِهَـــذَا النَّوْع من التَّرْخِيص في حالة وُجُود صعوبات عدَّة تَحُول دون تَسْـــوِيق مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها بنفســـها وباسمها في بَعْض المَنَاطِق الجغرافيَّة، أو حينما تواجهها مشاكل مَالِيَّة أو إداريَّة معقَّدة تَحُول دون التَّوَسُّع في علامتها التِّجَارِيَّة، فترُخِّص للغَيْر بِاسْـــتِخْدَامها بِصُورَة حَصْرِيَّة؛ كي تحافظ علَى وُجُود العَلامَة في أَسْوَاق مُتَنَوِّعَة، وتسعَى لزيادة قاعدة جمهورها.

ثانيًا: التَّرْخِيص غير الحَصْرِيّ:Non- Exclusive Licence

يُطلَــق عَلَيْهِ كَذَلِكَ التَّرْخِيص العـــاديّ، وفيه يمُكِن للطَّرَفِ المَانِح أن يمَنْح تَرْخِيصًا أو أَكْثَر بِاسْـــتِخْدَام علامته التِّجَارِيَّة علَى المُنْتَجَات ذاتها، وفي نَفْس المَنْطِقَة الجُغْرافيَّة، أيْ إنَّ الطَّرَفَ الأَوَّل يَتَمَتَّع بحقّ مُنَافَسَة المَمْنُوح له في المنْطَقَة ذاتها الَّتِي يُغَطِّيها عَقْد

التَّرْخِيـــص وبالعَلامَة التِّجَارِيَّة ذاتها محلّ التَّعَاقُد، وبحَقّ مَنْح آخرين عُقُود تَرْخِيص أخرَى للعَلامَة في نَفْس المَنْطَقَة.

والحقيقة أنَّ الأصل في عُقُود التَّرْخِيص بِاسْتِخْدَام العَلامَة التِّجَارِيَّة أنْ يظلّ المَانح حُرًّا في اسْتِعْمال علامته الَّتِي رَخَّص باسْتِعْمالها أو بمَنْحِ تَراخِيصَ أخرَى بهذا الاسْتِعْمال، وهَـــذَا يَعْنِي أنَّ الأصـــل في التَّرْخِيص هُوَ أن يكُون غير حَصْرِيّ ما لم يتَّفِق الطَّرَفان في العَقْـــد علَى خلاف ذلك، وإذا لم يُشِر الأطـــراف المُتَعاقِدَة لنَوْع التَّرْخِيص؛ فهذا يَعْنِي أنَّه "تَرْخِيصٌ عادِيٌّ".

ثالثًا: التَّرْخِيص الوَحِيد Sole Licnce:

وهـــو العَقْد الَّذِي تُبْرِمُه المُنَظَّمَة صاحِبةُ العَلامَة التِّجَارِيَّة مع طرفٍ واحدٍ فَقَطْ دَاخِل نِطَاق جُغرافيّ مُحدَّد، مع حقّها في اسْتِعْمال هَذِهِ العَلامَة بنفسها داخل هَذَا النِّطَاق، أيْ: لا يجـــوز لها منـــح التَّرْخِيص لأيّ طَرَف آخر؛ ويختلف هذا النَّوْع من العُقُود عن عُقُود التَّرخِيص الحَصْرِيّ في أنَّ المَانح يستطيع استخدام عَلامَته التِّجَارِيَّة في النِّطَاق الجُغْـــرَافِيّ المُرَخَّص للمَمْنُوح العمل به؛ بينما في عَقْد التَّرخِيص الحَصْرِيّ لا يُسْـــمَح للمَانِح باستخدام العَلامَة التِّجَارِيَّة في النِّطَاق المُرَخَّص للمَمْنُوح العَمَل به.

خَصَائِص عُقُود حُقُوق الامْتِيَاز:

وتَتَّسِـــم عُقُود التَّرْخِيص بِاسْـــتِخْدَام العَلامَة التِّجَارِيَّة ببعض الخَصَائِص الَّتِي تَتَفرَّد ببَعْض مِنْهَا وتتشـــابه في بعضها الآخر مع غيرها من العُقُود القَانُونيَّة، ويُمكن تقسيم هَـــذِهِ الخَصَائِص وفْقًا لمحورَيْن؛ الأَوَّل: خَصَائِص عَقْد التَّرْخِيص كَوْنه عَقْدًا قَانُونيًّا، والثَّانِي: خَصَائِص العَقْد كونه عَقْدًا تجاريًّا.

أَوَّلًا: خَصَائِص عَقْد الامْتِيَاز كعقدٍ قَانُونِي:

- **عقد اتِّفَاقـــيّ:** أيْ يَتِمّ إبرامه بالتَّراضِي بَيْن الطَّرَفيْنِ المتعاقدَيْن، وبموافقة كُلٍّ منهما علَى بنوده كَافَّة، فمَانِح الامْتِيَاز يُوافِق علَى مَنْح الغَيْر حَقّ اسْتِخْدَام علامته

التِّجَارِيَّـــة علَى مُنْتَجَاته في منْطَقَة جغرافيَّة مُعَيَّنَة ولفَتْرَة زَمَنِيَّة مُحدَّدة هِيَ مُدَّة العَقْـــد، وفي المقابل يُوافِق المَمْنُوح له علَى ســـداد تكَاليف الامْتِيَاز للجهة المَانِحَة بِصِفَةٍ دَوْرِيَّة والتَّنَازُل عن جزءٍ من أرباحه لِهَذِهِ الجِهَة.

- **عَقْد تبادُلي:** يَنْتُج عن هَذَا العَقْد نُشُـــوء التِزَامات مُتَقابِلَة في ذمَّة مَانِح العَلامَة التِّجَارِيَّة والمَمْنُوح له علَى حدٍّ سواء، فتُعَدّ التِزَامات كُلّ منهما سببًا في التِزَامات الآخر، وعند عَقْد التَّرْخِيص باسْـــتِخْدَام العَلامَة التِّجَارِيَّة يَلْتَزم المُرَخِّص بتَمْكِين المُرَخَّص له من اسْـــتِعْمال علامته علَى مُنْتَجَاته طُـــوَال مُدَّة نَفَاذ العَقْد، ودَعْمه بآليَّات الإِنْتَاج والتَّسْـــوِيق وصولًا لأداءٍ مُمَاثِل له، في حِين يلتزم الثَّاني بســـداد مقابل مَادِّيّ نظير هَذَا الانتفاع بِحَسْبِ الاتِّفَاق المُبْرَم بينهما.

  وتَرْتَبِط التِزَامات الطَّرَفَيْن ارتباطًا وثيقًا بعضهما ببَعْض، وباسْـــتِمْرَار التَّعاقُد، فإذا ما أخلَّ طَرَفٌ منهما بالتِزَاماته انقضت التِزَامات الطَّرَف الآخر(1)، ويُصْبح العَقْد خاضعًا للانقضاء أيضًا؛ لأنَّه في الأَسَاس مُلْزِمٌ للطَّرَفَيْنِ معًا.

- **عَقْد من عُقُود المُعاوَضَة:** أيْ إنَّ كُلّ طَرَف يأخذ مقابلًا لما يعطيه، فمالك العَلامَة يحصل علَى مقابل نقدِيّ، والمَمْنُوح له يحصل علَى منفعة اسْتِخْدَام العَلامَة، ومن حَـــقّ الأَوَّل أن يطالب بِذَلِكَ المقابل ولو بِصُورَة قضائيَّـــة إذا ما أخلَّ المَمْنُوح له بالتِزَاماته المَادِّيَّة، وفي حالة عدَم الدَّفْع يكُون هُنَاكَ إخلال بالتِزَام تَعاقُدِيّ يُبَرِّر فَسْـــخ التَّعاقُد وفْقًا لقَوَاعد الفَسْخ المتعارَف عَلَيْهَا، وكَذَلِكَ من حَقّ المَمْنُوح له أن يُطالِب قَضائيًّا بتَعْوِيضه عن حُقُوقه المعنويَّة (التَّدْرِيب والدَّعْم الفَنِّيّ والتَّسْوِيقيّ و...) في حال أخَلَّ المَانِح بتَقْدِيم التزاماته بالتَّدْرِيب والدَّعْم الفَنِّيّ(2).

1. الحرازيـــن، جهـــاد زهير ديب. الآثار المُتَرَتِّبَة على عَقْد الامتياز، دراســـة مقارنـــة، دار الفكر والقانون، 2015م، ص 80-79.
2. الأهـــواني، حســـام الدين كامـــل. مَصَادِر الالْتِـــزَام.. المَصَادِر غير الإرادية، مطبعة أبناء وهبة حســـان، مصر، 1992م، ص 26.

- **عَقْد من عُقُود الاعْتِبَار الشَّــخْصِيّ:** يؤدِّي الاعْتِبَار الشَّخْصِيّ في عَقْد التَّرْخِيص باسْتِعْمال العَلامَة التِّجَاريَّة دَوْرًا بالغ الأهمِّيَّة في إبرامه، فالمُنَظَّمَة المَانِحَة تَنْتَقِي جَيِّدًا من يُمْكِنه تَمْثِيل عَلامَتِها التِّجَاريَّة بأَفْضَل السُّــبُل ويسـعَى للحِفاظ علَى جَوْدَة مُنْتَجَاتها وصُورتها الذِّهْنِيَّة لدَى عُمَلائها، ولذا تتوقَّف كثيرًا أَمَام المُمَيِّزَات الشَّــخْصِيَّة للمَمْنُوح له، وإذا ما كَانَ يَمْتَلِك الخَصَائِص والصِّفات المَطْلُوبَة لأداء هَــذِهِ المهمَّة أم لا، ولِذَلِكَ تُعدُّ شــخصيَّة الطَّرَف المُرَخَّــص له محلّ اعتبار مُهِمّ في عَقْــد التَّرْخِيص، وبخلاف المَهَــارَات الفَنِّيَّة والإداريَّة يَجِب أن يكُون المَمْنُوح له جديرًا بالاحترام في وســطه المَكَانيّ ومتمتِّعًا بالثِّقَة المَاليَّة الَّتِي تضمن لمالك العَلامَة التِّجَاريَّة قُدْرَته علَى الوفاء بالتِزَاماته المَاليَّة، وعَدَم الإساءة لسُمْعَة المالك التِّجَاريَّة والاعْتِبَاريَّة(1).

وتترتَّب علَى هَذِهِ الخاصيَّة نتيجتان مهمَّتان لا يُمكِن إغفالهما، وهما:

1. لا يجــوز للمَمْنُوح له التَّنَازُل للغَيْر عن عَقْد التَّرْخِيص بصِفَةٍ مباشرة أو من الباطن، ما لم يَتِمّ الاتِّفَاق علَى خلاف ذَلِكَ صراحةً في العَقْد، وهَذَا يَعْنِي أنَّ الطَّابِع الشَّخْصِيّ لَيْسَ ضرورة في العَقْد، أيْ: إنَّه يُمْكِن الاتِّفَاق بَيْن الطَّرَفَيْن علَى حَقّ المَمْنُوح في التَّنَازُل عن التَّرْخِيص بِاسْــتِخْدَام العَلامَة أو منحه من الباطن لآخرين في نطاقه الجغرافيّ.
2. وفاة المَمْنُوح أو الطَّرَف المُرَخَّص له أو إشــهاره الإفلاس يؤدِّي لانقضاء عَقْد التَّرْخِيص باسْــتِعْمال العَلامَة التِّجَاريَّة في منطقته، فَلا ينتقل العَقْد للوَرَثَة إلَّا إذا وافق مَالِك العَلامَة صراحةً علَى هَذَا الانْتِقال، وتمَّ الاتِّفَاق علَى ذلك في العَقْد.

- **عقد من العُقُود مُستَمِرَّة التَّنْفِيذ:** والعَقْد المُسْتَمِرّ هُوَ الَّذي يكُون الزَّمَن عُنْصُرًا جَوْهريًّــا فيه لا يُمكن تجاهله، وبه يتحــدَّد الشَّيْء المتَّفق عليه، وعقد التَّرْخِيص

1. الأهواني، حسام الدين كامل الأهواني، مَصَادِر الِالْتِزَام.. المَصَادِر غير الإراديَّة، مرجع سابق ص 24.

باسْـــتِخْدَام العَلامَة التِّجَارِيَّة يُراد به تَحْقِيق المنفعة عن طَرِيق اسْتِخْدَام الشَّيْء (العَلامَة) لبعض الوَقْـــت لا امتلاكه بِصُورَة دائمة، ولِذَلِك لا بُدَّ من تَحْدِيد فَتْرَة زَمَنِيَّة مُعَيَّنَة في العَقْد تتَّحقق هَذِهِ المنفعة من خِلالها، فيكون الزَّمَن في هَذَا العَقْد مقياسًا لِتَحْدِيد التزَامات وحقوق أطرافه المُتَعَاقِدَة، ومن ثَمَّ لا يُمْكِن توقيع عَقْد التَّرْخِيص باسْـــتِعْمال العَلامَة دون تَحْدِيد عُنْصُر الزَّمَن؛ لأنَّ مقدار الأَدَاء المتَّفَق عَلَيْهِ لا يُمكن قياســـه كميًّا إلَّا باحْتِساب المُدَّة المُخَصَّصة لتَنْفيذه خِلالها، ومن ثَمَّ يترتب علَى هَذِهِ الخاصيَّة أنَّ فسخ التَّعاقُد لا يكُون له أثرٌ رجعيّ؛ لأنَّ الزَّمَن فيه عنصرٌ جوهريّ، ومن ثَمَّ فإنَّ ما مضَى منه لا يُمْكِن ردُّه، ويقتصر أَثَر الفَسْخ علَى المُسْتَقْبَل فقط(1).

ثانيًا: خَصَائِص عَقْد الامْتِيَاز كمَشْرُوع تجاريّ

يُبْرِم عَقْد التَّرْخِيص باسْـــتِخْدَام العَلامَة التِّجَارِيَّة بَـــيْن مَشْرُوعيْن تِجَارِيَّيْن، هما: المَشْرُوع المُرخَّص وغالبًا ما يكُون شَرِكَة تجارِيَّة كَبِيرَة مالكة لعَلامَة تجارِيَّة مشهورة، والمَشْرُوع المُرَخَّص له، وغالبًا ما يكُون شَرِكَة جَدِيدَة ترغب في خَوْضِ الأَعْمَال التِّجَارِيَّة في منْطَقَة جغرافيَّة مُعَيَّنَة من خِلال اسْتِخْدَام هَذِهِ العَلامَة الرَّائِجَة، وقَد أكسبت هَذِهِ العَلاقَة التَّعاقُديَّة بَيْن الطَّرَفين عَقْد التَّرْخِيص خَاصِّيَّتَيْن رئيستَيْن، هما:

1. **حقّ المَشْرُوع المُرَخّص في الرَّقَابَة والإشراف: وهُوَ جوهر التَّعاقُد بَيْن الطَّرَفين،** فيَتَمَتَّع المَشْرُوع المرخِّص بحقّ السَّـــيْطَرة والرَّقَابَة علَى أداء المرخَّص له من أجل ضمان وتوحيد مستوَى الجَوْدَة لمُنْتَجَات العَلامَة وحِمَايَة سُمْعَتها؛ لأنَّ هَذِهِ الجَوْدَة مُرْتَبِطَة ارتباطًا وثيقًا بِصُورَة العَلامَة وسُمْعَة مَالكها.
2. **الاســـتقلال المَاليّ والإدَاريّ والقَانُونيّ للطَّرَفيْن:** رَغْـــم إبرام عَقْد التَّرْخِيص بَيْن المَـــشْرُوع المرخِّص والمرخَّص له، فإنَّ ذَلِكَ لا يَعْنِي الامْتِزاج المَاليّ والإدَاريّ والقَانُـــونيّ بَيْن هذَيْن الكِيانَيْن؛ فكلٌّ منهما يبقَى مُتَمَتِّعًا بالاسْـــتِقلال التَّامّ عن

1. العدوي، جلال علي. **أصول الالْتِزَامات**، مَصَادِر الالْتِزَام، مُنْشَأَة المعارف، مصر، ديسمبر 1998م، ص 70.

الآخر في هَذِهِ الجوانب، ويمْتَلِــك المرخَّص له ذمَّة مَاليَّة مُنْفَصِلة تجعله يتحمَّل كَافَّة تكَاليف الاسْـــتِثْمار في مَشْرُوعه، وكَذَلِكَ يَتَمَتَّع بحريَّة تكْوين هَيْكَل إدَارِيّ خـــاصّ به، وتَنْظِيم أدائه المَاليّ والإدَارِيّ دون أدنَى تدخُّل من المَشْرُوع المرخِّص، وأن يزاول أيّ نَشَـــاط تِجارِيّ لحسابه الشَّخْصِيّ بشرط ألَّا يتعارض مع بنود عَقْد التَّرْخِيص، ونتيجةً لِهَذَا الاســتقلال، فإنَّ المَشْرُوع المرخَّص له يكتســب الصِّفَة التِّجَارِيَّــة ويتحمَّــل كَافَّة المَخَاطِر الَّتِي قَد يتعرَّض لهـــا دون أن تتعدَّى آثارها للمَشْرُوعِ المرخِّـــص، ويلتزم بإعلام الغَيْر، مثل: العُمَـــلاء والمُمَوِّلِينَ والمُوَزِّعِين وغيرهم، باســتقلاله عن مَالِك العَلامَة التِّجَارِيّ لنَفْـــي الاعْتِقاد بأنَّ المَشْرُوع المرخِّص والمرخَّص له شَخْصٌ واحد.

ممَّا ســبق يمُكن اســتنتاج أنَّ نِظَام الامْتِيَاز التِّجَارِيّ من أَكْثَر أَنْظِمَة الأَعْمَال تمَيُّزًا ومُلاءَمــةً لرُوَّاد الأَعْمَال، فبمُوجَبه يَتَمَكَّن صَاحِبُ المَشْرُوع من الحُصُول علَى الكَثِير من الامْتِيَازات اعتمادًا علَى السُّــمْعَة الجَيِّدَة للمَانِح وعلامته التِّجَارِيَّة الرَّائِجَة علَى نِطَاق واســع ومعرفته الفَنِّيَّة الَّتِي تُنْقَل للمَمْنُوح له، والإشراف المُسْتَمِرّ للمَانِح ودَعْمه المُتَواصِل، وبِذَلِكَ يكُون قادرًا علَى العَمَل تحت مِظَلَّتِهِ وباسْــتِخْدَام علامته، والتَّوَسُّع السَّرِيع في الأَسْوَاق، وتَحْقِيق الكَثِير من الأَرْبَاح، وتَوْفِير فُرَص نُمُوّ جَيِّدَة في السُّوق المَحَلِّيّ أو الدَّوْليّ، والحُصُول علَى مركز قيادِيّ بَيْن المُنَافِسِينَ.

لكن رَغْم ذَلِكَ يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال لاخْتِيَار علامة تِجاريَّة مَرْمُوقَة تَتَلاءَم مع احْتِيَاجَات السُّــوق ومع إمكانياته المَاليَّة والإدَارِيَّة، والانْتِباه جيدًا للتَّفاوُض الإيجابيّ مع الجِهَة المَانِحة للامْتِيَاز، وحُسن اسْتِيعاب شُرُوط التَّعاقُد ودِراستها بعُمق وتَفْصِيل قبل تَوْقِيع العَقْد، فهذه الخُطُوَات تَضْمن جدوَى اسْــتِثْمَار وقته ومَوَارِده في شِرَاء حَقّ الامْتِيَاز، وتُقلِّل فُرَص فَسْخ التَّعاقُد أو سَدَاد تَعْوِيضَات هَائِلَة قَد تَتَسَبَّب في فَشَل المَشْرُوع كلية وخَسارَة الجُهْد والمَال دون رَجْعَة.

الفَصْل الثَّانِي عَشَر
صِناعَة العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: ماهيَّة العَلامَة التِّجَارِيَّة**
  - تَعْرِيف العَلامَة التِّجَارِيَّة
  - تطوُّر العَلامَات التِّجَارِيَّة الحَدِيثَة
  - أَنْوَاع العَلامَات التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ
  - أشكال العَلامَات التِّجارِيَّة
  - أهمِّيَّة العَلامَة التِّجَارِيَّة
- **المَبْحَث الثَّاني: الاخْتِيار النَّاجح للعَلامَة التِّجَارِيَّة**
  - مَعايِير الاخْتِيَار النَّاجح للعَلامَةِ التِّجَارِيَّة
  - أَنْوَاع العَلامَات التِّجارِيَّة وفْقًا لعَلاقَتها بالمُنْتَج
  - تَسْجِيل العَلامَة التِّجارِيَّة
- **المَبْحَث الثَّالث: بِناء العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير**
  - عَوامِل بِنَاء عَلامَة تِجارِيَّة مميزة
  - مَرَاحِل بِنَاء العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير
  - تَصْمِيم العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير
  - تَطْوِير العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير

الفَصْل الثَّاني عَشَر

صِناعَة العَلامَة التِّجَارِيَّة لِلمَشْرُوعِ الصَّغِير

مُقَدِّمَة

أتاح النِّظَــام الاقْتِصادِيّ الرَّأْسِمَاليّ حرية مُمارَسَــة الأَعْمَال التِّجارِيَّة بامْتِداد النِّطَاق الجُغْرافي للكرة الأرضية، فلم تعدُّ وسَــائِل الإنْتَاج قاصِرة علَى دَوْلَة دون أخــرَى، بل أصبح العَالَم بأسره كدولة واحِدَة صَغيرة، وأصبح بإمكـــان الشَّركات والأَفْرَاد التَرْوِيج لمُنْتَجَاتهــم وخِدْمَاتهم في مُخْتَلَف أنحاء المَعْمُورة، وتَرَتَّبَ علَى ذَلِكَ ظُهُور الملايين من الشَّركات واشْــتعال المُنَافَسَــة بينها علَى اسْتِقْطاب العُمَلاء والإبْقاء علَى ولائهم، وتطَلَّبَ ذَلِكَ أن تُقَدِّم كلٌّ مِنْهَا مَيْزَة تَنافُسِيَّة تَجْعل مُنَتَجاتها مُتَفَرِّدَةً عن الأُخرَى وسَهْلة التَّمْيِيز بَيْن مئات الملايين من المُنْتَجات، من هُنَا ظَهَرت العَلامَــات التِّجارِيَّة وبرز دَوْرُها الرَّئِيس في تَمْيِيــز المُنْتَجات بعضها عن بَعْض ومُســاعَدة العُمَلاء علَى عَدَم الخَلْط بينها، فكَانَت بِذَلِكَ وسِيلَة الضَّمَان للمُنتج والعَميــل في آنٍ واحدٍ؛ فَهِيَ تَمْنَع اخْتِلاط مُنْتَجَات تحمل عَلامَة مُعَيَّنة بمُنْتَجات مُمَاثِلَة تَحْمِل عَلامَة أخرى.

وبمــرور الأيام باتت العَلامَــة التِّجَارِيَّة تُؤَدِّي دَوْرًا مُهِمًّا ضِمْن مَنْظُومَة السِّيَاســة التَّسْويقية للشَّرِكَات، ســواء للتَّرْوِيج عن مَشَارِيعها التِّجارِيَّة، أو للتَّعْرِيف بخِدْمَاتها ومُنْتَجاتها؛ مما يُسْهِم بشَكلٍ أو بآخر في تَعْرِيف العَمِيل بمصدر المُنْتَجات والخِدْمَات وتَمْيِيزهــا، ومن ثم التَّأْثِير علَى تَفْضِيلاته ودَوَافعه للشِّراء، وتَحْقِيق مَيْزَة تَنافُســيَّة عالية في السُّوق.

واليــوم تُعَدُّ العَلامَة التِّجَارِيَّة أَصْلًا من أصول المَــشْرُوع التِّجَارِي، وأهمِّيَّتها لا تَقِلُّ عن أهَمِّيَّة الأُصُول الأخرَى من ثابتة ومُتَغَيِّرَة، وســوف نتناول في هَذَا الفَصْل الكَثِير

من الأُمُور الَّتِي يَجِب أن يدركها رَائِد الأَعْمَال جَيِّدًا في شـــأن العَلامَة التِّجَارِيَّة بِشَكلٍ عام، مثل: تَعْرِيفها وتَطَوُّرها وأَهَمِّيَّتها ووظائفها، كَمَا ســـنتطَرُق إلَى المَعَايِير الواجب تَوافُرها في العَلامَة التِّجارِيَّة النَّاجِحَة للمَشْرُوعِ النَّاشِـــئ، ومَرَاحِل بِنَاء عَلامَة مميزة وُلِدَتْ كَيْ تَبْقَى.

المَبْحَث الأَوَّل

ماهيَّة العَلامَة التِّجارِيَّة

قبل قيـــام الثَّوْرَة الصِّنَاعيَّة في دُوَل أوروبا كَانَت المُنْتَجات تُصنَّع وتُروَّج بشَـــكلٍ تقليدي دَاخِل المنازل والورَش الصَّغيرة، ثم تَحَوَّلَ الإنْتَاج إلَى صُورَته المُعَقَّدَة دَاخِل المَصانِع الكُبْرَى وتَسْويقها في الخارج بسُبل أَكْثَر احْترافيَّة تَضْمَن حُقُوق منتجيها، فقد اعْتاد الصُّنَّاع والتُّجَّار في فرنسا وإيطاليا، علَى وجه التَّحْديد، وضْع أسمائهم علَى مُنْتَجاتهم، ومن هُنَا نشـــأت فِكْرَة "العَلامَة التِّجارِيَّة"، ولَعِبَتْ دَوْرًا مُهِمًّا في التَّعريـــف بالمُنْتَجات وتَمْييزها في السُّـــوق بعَلامَات خَاصَّة من أجل حمايتها من التَّقليد أو السَّرِقَة.

وكَانَت العَلامَات التِّجاريَّة في تِلْكَ الفَتْرَة تشمل نوعين حسب الغرض من الاسْتِخْدَام؛ النَّوْع الأول: وهُوَ ما يُمْكِن تسميته بعَلامَات الدَّمْغَة، فكان يُدْمَغُ علَى بَعْض المُمْتَلَكات والحيوانات للتَّأْكِيد علَى المِلْكِيَّة والدَّلالَة عَلَيْهَا، أمَّا النَّوْع الثَّاني فكان يُسَمَّى بعَلامَات الإنْتَـــاج، وكان الغَرَضُ منه تَحْديد صانع المُنْتَجـــات والمُصَدِّر لِضَمَانِ الجَوْدَة، وكان اسْـــتِعْماله آنذاك التِزَامًا قَانُونيًّا؛ بما يُساعِد علَى تَتَبُّع المَصَانع والتُّجَّار حالِ قيامهم ببيع مُنْتَجات غير صالِحَة.

ومع انْفِتاح الأَسْـــوَاق عالميًّا وتَعَدُّد وتَنَوُّع المُنْتَجات واشْـــتِعال الرُّوح التَّنافسيَّة بَيْن ملايين من الـــشَّركات، تَطَورت أنماط التِّجارَة العَالَمِيَّة لتُصْبح نظامًا شـــاملًا لبَيْع وتَسْـــويق مَجْمُوعَة لا نهائية من المُنْتَجات في مُخْتَلَف دُوَل العالَم، وهنا برزت أَهَمِّيَّة العَلامَات التِّجاريَّة كوســـيلة قَانُونيّة للتَّعْريف بمِلْكِيَّة هَـــذِهِ المُنْتَجات وحمايتها من التَّقْليـــد، فتحولت بذَلِكَ إلَى أَصْلٍ مُهِمٍّ من أصول المَشْرُوع الاقْتِصاديّ تَنْدَرج في بَنْد الأُصُول غير المَلْمُوسة، حتَّى باتت في يومنا هَذَا تُبَاع وتُشْتَرَى، وعاملًا مُهمًّا في ارْتِفَاع قيمـــة الشَّرِكَة المالكة لها أو هبوطها في السُّـــوق، وأمامنا اليَوْم أمثلةٌ كثيرةٌ لعَلامَات تِّجَارِيَّة مَرْمُوقَة ارتبطت في أذهاننا بمُنْتَجَات ذات جَوْدَة كَبيرَة وشُهْرَة عَالَمِيَّة حَظِيَتْ

بثقـــةِ الجَمِيع، مثل: شَرِكَة جوجل(Google) المالكة لمُحَرِّك البَحْث الأَكْثَر شُـــهْرَةً في العالَم، وأديداس[1](Adidas) المُتَخَصِّصَة في الملابس الرياضيَّة والمنزليَّة، وشَرِكَة أبل (Apple) الشَّهِيرَة لتَصْنِيع الإِلِكْتْرُونِيّات الاسْتِهْلاكِيَّة وغيرها.

تَعْرِيف العَلامَة التِّجَارِيَّة

تُعَدُّ العَلامَة التِّجَارِيَّة أيّ شـــكلٍ أو تَكْوِين خاصّ لتَمْيِيز المَشْرُوع والمُنْتَجَات الخَاصَّة بمُنَظَّمَة ما، والَّذي يُمكن أن تتَّخذها هَذِهِ المُنَظَّمَة شِـــعارًا للمُنْتَجَات الخَاصَّة بهَا أو للبضائع الَّتِي تطرحها في السُّوق لتكون مُمَيَّزَة عن غيرها من المُنْتَجَات، فتكون بِذَلِكَ العَلامَة التِّجَارِيَّة أحد عَوامِل الجَذْب الكُبرَى للعُمَلاء المُحْتَمَلِينَ.

وللعَلامَة التِّجَارِيَّة تَعْرِيفات عديدة، منها: أنَّها كُلّ "إشارة مُمَيَّزَة تُحدِّد سلعًا أو خِدْمَات مُعَيَّنَة علَى أنَّها تِلْكَ الَّتِي يُنْتِجها شَـــخْصٌ أو مَشْرُوع مُحَدَّد أو يوفِّرها"، وقَد عرّفتها جمعيَّة التَّسْوِيق الأَمْرِيكيَّة[2] علَى أنَّها "أيّ اسم أو عَلامَة أو مصطلح أو رَمْز أو تَصْمِيم أو مَزِيج من هَذِهِ الأَشْـــيَاء، تَهْدُف المُنَظَّمَة من خِلاله إلَى تَحْدِيد السِّلَع أو الخِدْمَات الَّتِي تخصُّ بائعًا مُعَيَّنًا عن غيره، وللتَّمْيِيز بَيْنَ المُنَظَّمَة وبين منافســـيها[3]، كَمَا تذكر

1. أديداس (Adidas) هِيَ شَرِكَة عَالَمِيَّة رَائِدة في مجال الْأَدَوَات الرِّيَاضِيَّة، بدأت علَى يَد Adi Dassler في 18 أغسطس عام 1949م كوَرْشَة صَغِيرَة في بلدة صَغِيرَة في مدينة بافاريا الألمانية وبنحو 47 موظفًا، والآن لديها أَكْثَر من 57 ألف مُوَظَّف في فروعها المنتشرة في العالَم، وتَنْتُج كُلّ عام أَكْثَر من 900 مليون مُنْتَج من الْمُنْتَجَات الرِّيَاضِيَّـة مَعَ شركاء تَصْنِيع مُسْـتَقِلِّينَ في جَمِيع أنحاء العالَـم، وَفي عام 2018م حَقَّقَتْ الشَّرِكَة مبيعات بلغت 21.915 مليار يورو. للْمَزِيد: الموقع الرَّسْمِيّ للشَّرِكَة، مُتاحٌ على الرَّابِط:: https://www.adidas-group.com.
2. جمعية التَّسْـوِيق الْأَمْرِيكِيَّة هِيَ الْمُجْتَمَع الْأَسَـاسِي للمسـوِّقِينَ في أمريكا، وَهِيَ مُنَظَّمَة تقود المناقشات الحُرَّة حول التَّمَيُّز في عالم التَّسْوِيق، وتُقدم محتوًى مُتَمَيِّزًا حول أَفْضَل ممارسات التَّسْوِيق، فَهِيَ تَعْتَمِد علَى المحتوَى المنشور في المجلات العلميَّة، والمنشورات الَّتي حازت علَى الْعَدِيد من الجوائز في مجال التَّسْوِيق. للمَزِيدِ: الموقع الرَّسْميّ لجمعيَّة التَّسْوِيق الْأَمْرِيكيَّة، متاح على الرَّابِط: https://goo.gl/Xz15rZ
3. Wood, Lisa. “Brands and brand equity: definition and management”. Management Decision 38/9, 2000, pp.662-669, on this link: https://goo.gl/aHzRJt.

المُنَظَّمَـــة العَالَمِيَّـــة للمِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة -ويبـــو- (1) (World Intellectual Property Organization Wipo) أنَّها "كلّ إشـــارة تُمَيِّز ســـلعًا أو خِدْمَات شَرِكَة عن سِلَع أو خِدْمَات سائر الشَّرِكَات، وتُحمَى هَذِهِ العَلامَة وغيرها بقوانين المِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة"(2).

وجـــاء في اتِّفَاقيَّة التريبـــس(3) TRIPS Agreement أنَّ العَلامَة التِّجَارِيَّة هِيَ أيّ عَلامَة أو مَجْمُوعَة عَلامَات تســـمح بتَمْييز السِّلَع والخِدْمَات الَّتِي تُنتجها مُنْشَأَة عن الَّتِي تنتجها مُنْشَآت أخرى، ويدخل في نطاقها الأسماء والحروف والأرقام والأشكال ومجموعات الألوان، وأيّ مَزِيج منها.

ومن التَّعْريفات الأخرَى الشَّهيرَة للعَلامَة التِّجَارِيَّة أنَّها "اسم أو تعبير أو إشارة أو رمز أو تَصْميم أو تركيبة من المَفَاهيم الَّتِي تهدُف إلَى تشـــجيع الزَّبائن المُحْتَمَلِينَ لتَمْييز سلعة أو سِلَع يَمْتَلِكها شَخْصٌ عن سلعة أو سلع منافسة".

1. المُنَظَّمَـــة العَالَمِيَّـــة للمِلْكِيَّة الفِكْرِيَّـــة -ويبـــو- (World Intellectual Property Organization-Wipo) هِيَ المنتـــدَى العَالَمِيّ للخدمات والسِّيَاســـة العَامَّة والتَّعاوُن والمَعْلُومَـــات في مجال المِلْكِيَّة الفِكْرِيّة، وهِيَ وكالة من وكالات الأمم المتَّحِدَة الَّتي تمُوَّل ذاتيّاً ويبلغ عدد أعضائها 192 دَوْلَة عضوًا، ومَهَمّتهَا الاضطلاعُ بدَوْر رِيَادِيّ في إرســـاء نِظَام دَوْليّ مُتَوَازِن وفعّال للمِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة يشـــجِّع الابْتِكار والإبْدَاع، وقَد أنشئت في عام 1967م، ويقعّ مقرّها الرَّئيس في ســـويسرا، وتتَمَتَّع ما يناهز 250 مُنَظَّمَة غير حُكُوميّة ومنظمة حُكُوميّة دَوْليَّة بصِفَة مراقب رسمي في اجتماعات المُنَظَّمَة. للمَزِيد الموقع الرَّسْمِيّ للمُنَظَّمَة، مُتاحٌ على الرَّابط: https://www.wipo.int.
2. العَلامَات التِّجاريَّة، موقع "المُنَظَّمَة العَالَمِيَّة للملكية الفِكْرِيّة "wipo، مُتَاح علَى الرَّابط: https://goo.gl/4bnWys.
3. اتفاقيـــة التريبـــس TRIPS Agreement : اتِّفاقيَّة حول الجوانب التِّجاريَّة لحقـــوق الملكيَّة الفكريَّة أو اختصاراً (TRIPS)، هـــي اتِّفـــاق دَوْليّ تديره مُنَظَّمَة التجّارة العالميَّة (WTO) الَّذي يُحدِّد المعايير الدنيا للقوانين المُتَعَلِّقَة بالعديد من أشـــكال الملكيَّة الفكريَّة (IP) كما تنطبق على أعضاء مُنَظَّمَة التِّجارة العَالَميَّة. تَمَّ التَّفَاوُض في نهاية جولة الأوروغواي من الاتِّفاق العامّ بشأن التعريفات الجمركيَّة والتِّجَارة (الغات) في عام 1994م، يحتوي اتِّفاق تريبس على الشروط الَّتي يجب توافرها في قوانين الدُّول فيما يتعلَّق بحقوق المؤلّف، بما في ذلك حقوق فنَّاني الأداء ومُنْتِجي التَّسجيلات الصوتيَّة وهيئات الإذاعة؛ المؤشِّرات الجغرافيَّة، بما في ذلك تسميات المنشأ؛ الرُّسُوم والنـــماذج الصناعيَّة؛ تصاميم الدَّوائر المتكاملة؛ بـــراءات الاختراع؛ العلامات التجاريَّة؛ والمعلومات السِّريَّة. كما يُحَدِّد اتِّفَاق تريبس أيضًا إجراءات التَّنْفيذ وسُـــبُل التَّحكيم وإجراءات تســـوية المُنَازَعَات، ويهدف حماية وتنفيذ قوانين حقوق الملكيَّة الفكريَّة إلى المُسَاهَمَة في تعزيز الابتكار التكنولوجيّ، ونَقْل وتعميم التكنولوجيا، بما يُحقِّق المنفعة المشـــتركة لمُنْتِجي ومُســـتخدِمي المعرفـــة التكنولوجيَّة بطريقة تُؤدِّي إلى الرَّفـــاه الاجتماعيّ والاقتصاديّ، والتَّوازن بين الحقوق والوَاجِبَات، موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/xgwwe

وبِشَكْلٍ عامّ يُمْكِن اعتبار العَلامَة التِّجَارِيَّة أيّ أسماء أو كَلِمَات أو حروف أو أرقام أو رموز أو رُسُــوم أو مَزِيج ممَّا سبق، وأيّة إشارة أخرَى صالحة لتَمْيِيز مُنْتَجَات صناعيَّة أو تجاريَّة أو حرفيَّة أو زراعيَّة، أو مَشْرُوع اسْتِغْلال ثروة طبيعيَّة للدَّلالة علَى أنَّ الشيء المُرَاد وضْع العَلامَة عَلَيْهِ يعود لِصَاحِبِ العَلامَة بداعي صُنْعه أو الاتِّجار به أو اختراعه أو للدَّلالة علَى تَأْدِيَة خِدْمَة من الخِدْمَات.

تطوُّر العَلامَات التِّجَارِيَّة الحَدِيثَة

كــما ذكرنا من قبل، كَانَت الانطلاقة الحَقِيقِيَّة لفكــرة العَلامَة التِّجارِيَّة مع حُدُوث الثَّوْرَة الصِّنَاعيَّة في أوروبا في القرن الثامن عشر وبَدْء تَدْشِين الملايين من المُنَظَّمَات الحَدِيثَة، الَّتي سَــعَت إلَى تمْيِيز مُنْتَجَاتها بعَلامَات خَاصَّة يَسْهُل علَى العُمَلاء التَّعَرُّف عَلَيْهَا وتمْيِيزها دون غيرها، ثم بدأ بِنَاء العَلامَات التِّجارِيَّة يظهر بِشَكلٍ أَكْثَر وضوحًا بعدما تمَكَّنَت من أن تأخذ إطارًا قَانُونيًّا واسع الانْتِشَار، فاتَّجَهت الكَثِير من المُنَظَّمَات لتبني فِكْرَة العَلامَة التِّجارِيَّة لمُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها.

وفي أواخر القرن التاســع عشر بزغ الاهْتِمَام الحقيقيّ بالعَلامَة التِّجارِيَّة مع ظهور حركة تَغْلِيف المُنْتَجات المُخْتَلِفَة، وعِنْدَمَا بدأت الدَّائِرَة تتَّسع بَيْنَ المُنْتِج والمُسْتَهْلِك أصبح الاهْتِمَام بتَحْقِيق الجَوْدَة في المُنْتَجات هُوَ الأَوْلَوِيَّة الرَّئِيسَــة للمُنَظَّمَات، وكان وضْع العَلامَــة التِّجارِيَّة علَى المُنْتَج هُوَ ما يُمكِّن المُنَظَّمَة من أن تَضْمن لعُمَلائها أن يحصلوا علَى المُنْتَج ذي الجَوْدَة الخَاصَّة بهم من خِلال هَذِهِ العَلامَة التِّجارِيَّة.
ومع بداية القرن العشرين بدأت المنافسات في الأَسْوَاق تزداد قُوَّة وحِدَّة، وبدأ الكَثِير مــن المُنَظَّمَات تَعْتَمِد علَى التَّرْوِيج للعَلامَات التِّجارِيَّة الخَاصَّة بِهَا من أجل الحُصُول علَى المَزِيد من العُمَلاء.

ومنــذ منتصف القرن العشرين وحتَى وقتنا هذا، تَرَكَّز العَمَل علَى تَجْدِيد الأَفْكَار الَّتي تَخُصُّ العَلامَة التِّجارِيَّة ووظائفها؛ حَيْثُ أَصْبَحَت العَلامَة التِّجارِيَّة تُستخدَم في إِيجَاد وخَلْق الحاجات لدَى المُسْــتَهْلِكين، ولَيْسَ مجرد إِشْبَاع هَذِهِ الحاجات، فبدأت المُنَظَّمَات

التِّجارِيَّة في خَلْق مُنْتَجَـــات تَعْتَمِد علَى خَصَائِص وظيفيَّة وتِقْنِيَّة، كَمَا تميَّزت مُنْتَجَات أخرَى بعَوامِل جمَاليَّة وعاطفيَّة يمُكِن أن تُسَـــاعِد العَلامَة التِّجارِيَّة في التَّعْبِير عن كلِّ هَذِهِ الخَصَائِص، ومن هُنَا أَصْبَحَت العَلامَة التِّجارِيَّة لا تَعْتَمِد علَى ضَمان الجَوْدَة فقط، وإنما أَصْبَحَت وسِيلَة للارتباط النَّفْسيّ بَيْن المُسْتَهْلِكين وبين المُنَظَّمات المالكة لها.

وبما أنَّ الكَثِير من المُنَظَّمَات نجحت في تَقْدِيم مُؤَشِّرات جَوْدَة مُتَقارِبة للمُسْتَهْلِكين، فقد اعتمدت بَعْض المُنَظَّمَات علَى اسْـــتِغْلال الجَانِب النَّفْسيّ والعاطفيّ لدَى هَؤُلاء المُسْتَهْلِكين من أجل جَذْبهم إلَى مُنْتَجَاتها، وذَلِكَ كله بالاعْتِماد علَى العَلامَة التِّجارِيَّة. ومع انتشــــار العَلامَة التِّجارِيَّة الحَدِيثَة وتَطَوُّر وظائفها من الدَّوْر المَحَلِّيّ إلى الدَّوْر الإقليميّ والعَالَمِيّ، تمَكَّنَت من أن تلعب دَوْرًا مهمًّا وأَسَاسِيًّا في تَصْنِيع وإنتاج الكَثِير من السِّلَع والخِدْمَات من النَّوْع ذاته ولَكِنَّ بخَصَائِص مُتَنَوِّعَة وأسعار مُخْتَلفة، وبذَلِكَ مكَّنَتْ فِكْرَة العَلامَة التِّجارِيَّة المُسْتَهْلِكين من الحُصُول علَى الكَثِير من البَدائِل لنَفْس النَّوْع من السِّلَع والمُنْتَجات، لكن مع تميُّز كُلّ نَوْع بميزة مُحدَّدة تَخْتَلِف عن غيره من الأَنْوَاع وبمُسَـــمًّى مختلف، وهُوَ ما يُعيدنا للوظيفة الرَّئِيسَـــة للعَلامَات التِّجارِيَّة وهُوَ تمَيْيز السِّلَع بعضها عن بَعْض.

وبعد ذلك، اتَّخَذَت وظائف العَلامَة التِّجارِيَّة مَنْحًى جَدِيدًا، حَيْثُ بدأت تســـتخدم في بَيْع وتَسْـــوِيق مَجْمُوعَة من المُنْتَجات التَّابِعَـــة لمُنَظَّمَة واحدة، بدلًا من بَيْع مُنْتَج واحدٍ مُعَيَّن. وبالتالي لم يَعُدْ دَوْر العَلامَة التِّجارِيَّة يقتصر فَقَطْ علَى مجرد التَّعْريف بمِلْكِيَّة المُنَظَّمَـــة لِهَذِهِ المُنْتَجات، وإنما تَعدَّى ذَلِكَ إلَى وظائف أخرى؛ حَيْثُ أَصْبَحَت العَلامَة التِّجارِيَّة أحد أُصول المَشْرُوعَات الاقتِصَادِيَّة.

أَنْوَاع العَلامَات التِّجَارِيَّة للمَشْرُوع

تتعـــدَّد أَنْوَاع العَلامَات التِّجَارِيَّة بتعدُّد مجالات المَشَـــارِيع الَّتِي تمُثِّلها، ولِذَلِكَ حينما يُقْدِم رَائِد الأَعْمَال علَى اختِيَار عَلامَة تِجارِيَّة لمَشْرُوعه النَّاشِـــئ، فيجب عَلَيْهِ أوَّلًا أن يُحدِّد نَوْع هَذِهِ العَلامَة وفقًا لما سيُقدِّمه المَشْرُوع، وبالتالي يَجِب عَلَيْهِ أن يعرف هَذِهِ

الأَنْوَاع جَمِيعها والفروق بينها، فَهُنَاكَ:-

- **العَلامَة التِّجَارِيَّة:** وهِيَ الإشـــارة الَّتِي تُوضَع علَى مُنْتَجَات مُعَيَّنَة لمَشْرُوع مُحَدَّد لتَمْيِيزها عن سائر المُنْتَجَات المُطابِقة أو المُشابِهة الَّتِي يقدِّمها المُنْتِجُون المُنَافِسُون، مثل: عَلامَة كيت كات(KitKat) للشكولاتة(1) ونسكافيه(2) (NESCAFE) للقهوة سريعة التَّحْضِير.
- **عَلامَة الخِدْمَة:** وتَخْتَلف عن العَلامَة التِّجَارِيَّة في كونها إشـــارة لا تُستعمل في تمْيِيز مُنْتَجَات، بل في تمْيِيز كَافَّة الأَدَوَات والمُعِدَّات المستخدَمَة في أداء خِدْمَات مَشْرُوع معيَّن، مثـــل: عَلامَات الفنادق المُخْتَلِفَة، ومحطَّات خِدْمَة السَّـــيَّارات، والمطابع، ومُؤَسَّســـات الإعلان، وغيرها، مثل: العَلامَة التِّجَارِيَّة ماستر كارد(3)

1. كيت كات (KitKat) هِيَ عَلَامَة تجاريَّة شَـــهيرة في تَصْنِيع الشـــكولاتة الممزوجة برقائق البســـكويت، وتُعدُ أَوَّل عَلَامَة تجاريَّة عَالَمِيَّة للحلويات يَتِمّ الحُصُول عَلَيْهَا من الكاكاو المُسْـــتَدام بنِسْـــبَة 100%، وَهِيَ إحدَى الْعَلَامَات التَّابِعَـــة لشركـــة نســـتله (Nestlé) العَالَمِيَّة، وَقَد تَمَّ إطلاقهـــا لأَوَّل مَرَّة في المملكة المتَّحِدَة عام 1935م باســـم "شوكولاتة كريسب"، ثُمَّ تَمَّ تَقْدِيم اسم وشعار كيت كات KitKat علَى العلبة في عام 1937م، وتنتشر مُنْتَجَات الشَّرِكَة فِي أَكْثَر من 80 دَوْلَة. للمَزِيد: الموقع الرَّسْمِيّ للشَّرِكَة، مُتاحٌ على الرَّابِط: https://www.kitkat.com.
2. نســـكافيه (NESCAFE) هِيَ وَاحِدَة من الْعَلَامَات التِّجاريَّة الأَكْثَر شـــعبيَّة فِي العالَم لتَصْنِيع القَهْوَة، وإحدَى الْعَلَامَات التَّابِعَة لشركة نســـتله (Nestlé) العَالَمِيَّة، وتُوفِّر هَذِهِ الْعَلامَة الرَّائِدَة الْكَثِير من الأصناف من القَهْوَة لتناســـب جَمِيع الأذواق والمُنَاســـبات، من نسكافيه كلاسيك Nescafé Classic وحتَى أحدث مُنْتَجَات الرَّفاهيَّة مثل جريين بلند ذات المســـتويات العُلْيَا من مُضادَّات الأَكْسَـــدة، تَمَّ إطلاق قهوة نســـكافيه في سويسرا في عام 1938م، وسُرْعَان ما صُدِّرت إلَى فرنسا والمملكة المتَّحِدَة والولايات المتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، والآن تنتشر مُنْتَجَاتها في نَحْو 180 دَوْلَة في العالَم... للمَزِيد: الموقع الرَّسْمِيّ للشَّرِكَة، مُتاحٌ على الرَّابِط: https://www.nescafe.com.
3. ماســـتر كارد (Mastercard) في عام 1966م شـــكّلت مَجْمُوعَة من بنوك ولاية كاليفورنيا الأَمْرِيكِيَّة بطاقات إنتر بنك (Interbank Card Association ICA)، وبعد سَنَوَات قليلة حصلت البطاقة علَى دفعة كبيرة، عِنْدَمَا انضَمَّ مصرف فيرســـت ناشـــيونال سيتي First National City Bank ودمج "بطاقة كُلّ شيء" الخاصة به مَعَ Master Charge، وَفِي عام 1968م تَمَّ التحالف بَيْنَ رابطة ICA وEurocard في تحالف سمح لبطاقة ICA بالْوُصُول إلَى السُّوق الأوروبيَّة، وَفِي المقابل قَبُول Eurocard علَى شبكة ICA في الولايات المتَّحِدَة، وَفِي عام 1979 تَمَّ تغيير اســـم "Master Charge: The Interbank Card" إلَى "MasterCard"، ويمتدّ نَشَـــاط الشَّرِكَة عالميًّا لأَكْثَر من 210 دَوْلَة ومنْطَقَة.. للمَزِيد: الموقع الرَّسْمِيّ للشركة: https://www.mastercard.us.

(Mastercard)في مجال الائْتِمَان، وعَلامَة **ماريوت**(1)(**Marriott**) في مجال الفنادق، وعَلامَة **ماكدونالدز**(2)(**McDonald's**) في مجال المَطاعِم.

- **العَلامَـــة الصِّناعِيَّة**: وهِيَ الَّتِي يضعها الصَّانع ليُمَيِّز المُنْتَجَات الَّتِي يَصْنعها من مثيلاتها من المُنْتَجَات الأُخْرَى، ومن أمثلتها: عَلامَة **بي إم دبليو**(**BMW**) لتَمْييز نَوْع شَهير جدًّا من السَّيَّارات الألمانيَّة الصُّنع "المجموعة البافاريَّة للمُحَرِّكَات".
- **عَلامَـــة التَّصديق**: وهِيَ عَلامَات تُمنح مقابل الامتثال لقَوَاعَد ومَعايير محدَّدة، لَكِنَّهَا لَيْسَـــت مُقَيَّدة بأيّة عضويّة ويجوز منحها لأي مُنَظَّمَة قادرة علَى إثبات أنَّ المُنْتَجات المعْنيّة تفي بقَوَاعَد ومَعايير راســـخة، ومـــن الأَمْثِلَة علَى ذلك: عَلامَة "**الأيزو 9000** (3) **ISO 9000**" المعروفة عالميًّا لمستوَى الجَوْدَة.

1. ماريوت Marriott هِيَ أَكْبَرَ شَركَة فنادق في العالَم وأَكْثَرها شُـهْرَة وتَقْديرًا، وَقَد بدأت سِلْسِـلَة الفنادق العَالَمِيَّة مَعَ مطعم صغير باسم أيه أند دبليو A&W في واشنطن أسَّسه جيه ويلارد ماريوت وزوجته أليس شيتس Alice Sheets& J. Willard Marriott عـام 1927م، وَفِي العـام ذاته افتتحا أَوَّل امْتِيَاز للمطعم في واشـنطن بالتَّعاوُن مَعَ شريكهما هيو كولتن Hugh Colton، وَفِي عام 1957م تَحَوَّلت ماريوت تَحَوُّلاً تاريخيًّا في أَعْمَال الفنادق مَعَ افتتاح أَوَّل فندق في العالَم للسَّـيَّارات في ولاية فرجينيا، وعلَى مدار الخمسة وعشرين عامًا التَّالية أَصْبَحَت ماريوت مُؤَسَّسَة عَالَمِيَّة متنوعة سَاهَمَت في تَطْوير صِنَاعَة الضيافة في العالَم، والآن تضمّ ماريوت العَالَمِيَّة أَكْثَرَ من 5700 فندق يُقَدِّم أَكْثَر من 1.1 مليون غرفة في 30 عَلَامَة تِجاريَّة في أَكْثَر من 110 دَوْلَة... للمَزِيد حول الشَّرِكَة وخدماتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.marriott.com.
2. ماكدونالدز، من العَلَامَات التِّجَارِيَّة الشَّهِيرَة في مُخْتَلَف دُوَل العالَم، أَسَّسَها مالكها ستيف استربروك عام 1955م وبدأت الشَّرِكَة في أمريكا واعتمدت علَى صِنَاعَة الهامبرجر وتقديمها بطريقة مُمَيَّزَة للْعُمَلَاء مَعَ الْحِفَاظ علَى جَوْدَة عَالِيَة حتَّى تمكّنت من الانْتِشَـــار الواســع في العالَم، واليوم هنالك أَكْثَر من 36,000 فَرْعًا منتشرًا في 120 دَوْلَة في أنحاء العالَم (أَكْـثَرَ مـــن 13,000 مِنْهَـــا في الوِلايات المُتَّحِدَة). فروع ماكدونالدز تخدم أَكْثَرَ مـــن 70 مليون زبون يوميًّا، لماكدونالدز أَكْثَر من 1.9 مليون عامل في أرجاء العالَم. للمَزِيد من التَّفاصيل حول الشَّرِكَة يُمْكِن زيارة موقعها الرَّسْـمِيّ: https://www.mcdonalds.com/sa/ar-sa/riyadh/ourcompany/history.html .
3. أيزو 9000 (ISO 9000) هِيَ عَلَامَة تِجاريَّة عَالَمِيَّة تتناول جَوَانِب مُخْتَلِفَة من إِدَارَة الجَوْدَة وتحتوي علَى بَعْض أَفْضَل مَعَايير ISO المعروفة، وتُوَفِّر الْمَعَايير إرشـــادات وأَدَوَات للشَّرِكَات والْمُؤَسَّسَـــات الَّتي ترغب في التَّأَكُّد من أن مُنْتَجَاتها وخدماتها تُلَبِّي باسْـــتِمْرَار متطلبات العُمَلاء، وأنَّ الجَوْدَة تَتَحَسَّـــن باسْـــتِمْرَار، وتَمَّ نَشْرها لأَوَّل مَرَّة في عام 1987م من قبل الْمُنَظَّمَة الدَّوْلِيَّة للتوحيد القِيَاسِيّ (ISO) ، وَهِيَ وكالة دوليَّة مُتَخَصِّصَة للتوحيد القِيَاسِيّ تَتَأَلَّف من هيئات الْمَعَايير الوَطَنِيَّة لأَكْثَرَ من 160 دَوْلَة، ثُمَّ خضعت الْمَعَايير لمراجعات رَئِيسَة في عامي 2000 و2008م، ونُشِرت أحدث الإصدارات من المعيار ISO 9000: 2015 و ISO 9001: 2015 في سبتمبر 2015م، ومِن فروع هَذِه الْعَلَامَة المواصفة القِيَاسِيَّة آيزو 9001 ISO 9001 ، وَهِيَ المعيار الوحيد في أسرة آيزو 9000 ISO 9000 الَّذي يُمْكِن اعتماده واسْـتِخْدَامه من قِبل أيّ منظمة، كَبِيرَة كَانَت أم صَغيرة، بغَضّ النَّظَر عن نشاطها، وَهُنَاكَ أَكْثَرَ من مليون شَرِكَة ومؤسَّسة في أَكْثَر من 170 دَوْلَة حاصلة علَى شهادة ISO 9001.. للمَزِيد حول الْعَلَامَة وفروعها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.iso.org.

وتخضع جَميع هَذِهِ العَلامَات لأحــكام مماثلة لجهة الحِمَايَة القَانُونيَّة؛ نظرًا لوحدة الهَدَف الَّذي تُتَّخَذ من أجله، كَمَا أنَّ اسْتِخْدَام العَلامَة أمر اخْتِيَاريّ للمُنْتِج أو التَّاجر أو مُؤدِّي الخِدْمَة، فَلا يلزم أيّ منهم أصلًا اسْــتِخْدَام عَلامَة مُعَيَّنَة لتَمْيِيز مُنْتَجَاته أو خِدْمَاته.

ومن حَيْثُ طَبِيعَة مالكي المَشْرُوع، تنقسم العَلامَات التِّجَارِيَّة إلى:

- **عَلامَات فَرْدِيَّة:** تَتَّخِذ الطَّابَع الفَرْدِيّ، مثل تِلْكَ العَلامَات الَّتِي يصنعها الأَشْخَاص لأنفسهم أو لمَشْرُوعَاتهم الصَّغِيرَة.
- **عَلامَات جماعية:** وهِيَ الَّتِي تَمْتَلِكها جمعيَّة ما وتســمح لأعضائها بالانتفاع بِهَا لتَسْــوِيق مُنْتَجَاتهم، لكنْ شريطة اتِّبَاع مَجْمُوعَــة من المَعَايِير، مثال علَى ذلك: **عَلامَة "ميليـنــدا (1) Melinda"** الجماعيَّة الَّتِي يَنْتَفِع بِهَا نَحْو 5200 عضو في التَّعاوُنيَّات الســت عشرة المُنْتِجَة لتُفَّاح في فالي دي نون وفي فالي دل ســول (إيطاليا) الَّتِي أنشأت اتِّحاد مليندا سنة 1989م.

وهناك تصنيف آخر للعَلامَات التِّجَارِيَّة من حَيْثُ نِطَاق الاسْتِخْدَام، وتنقسم تبعًا لِذَلِكَ لـ:

- **عَلامَات مَحَلِّيَّة:** وهِيَ الَّتِي تُعرَف في بلد المنشــأ فقط، ويكون صَاحِب العَلامَة قَد سَجَّلَهَا في بلده فقط.

1. ميليندا (Melinda) كَانَت بداية الاتِّحَاد مَعَ نِهَايَة القرن الســابع عشر حَيْثُ اجتمع مزارعو وادي فال دي نون الإيطالي وأسَّســوا 17 تعاونيَّة فواكه للتَّغَلُّب علَى العَقَبَات والصُّعوبَات البيروقراطيَّة والتَّنْظيميَّة والمَاليَّــة، بــدأ محصــول التُّفَّاح في فــال دي نون يحظَى بموضــع تَقْدِير كَبِير وأصبــح مِحْوَر اهتمام التَّعاوُنيات المُنْتِجَة له ما دفعها لتَسْجِيل عَلَامَة تِجاريَّة خاصة بِهَا تحت اسم ميليندا Melinda في إيطاليا وَفي الجماعــة الأوروبيَّــة عام 1989م، واليوم تَخْدِم هَــذِهِ العَلَامَة كُلّ عام أَكْثَر من 40 ألف عميل من خِــلَال متجرها موندو ميليــندا MondoMelinda.. للمَزِيدِ حول العَلَامَة وخدماتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.melinda.it.

- **عَلامَات دَوْليَّة:** وهِيَ العَلامَات التِّجَارِيَّة الَّتِي تَتَجاوَز شـــهرتها النِّطَاق الإقليميّ للدَّوْلَة الَّتي سُـــجِّلت فِيهَا لتَصِل إلَى المُسْتَهْلِك علَى المُسْتَوَى العَالَميّ، ومثال علَى ذَلِكَ عَلامَة Pepsi"بيبسي"(1) وغيرها من العَلامَات التِّجَارِيَّة الأُخْرَى.

أشكال العَلامَات التِّجارِيَّة

وتَتَّخِذ العَلامَات التِّجَارِيَّة أشـــكالًا عدَّة يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال معرفتها جيدًا حتَّى يُمْكِنه الاخْتِيَار الجَيِّد بينها بما يؤدي لتوصيل رسالته وتَحْقِيق أَهْدَاف مَشْرُوعه النَّاشِئ بفعّالية، وتتنوَّع أَشْكَال العَلامَات بين:

- الكلمات: وهِيَ الأَكْثَر شُـــهْرَةً وانتشـــارًا، مثل/ عَلامَة "فـــورد Ford" الأَمْريكيَّة للســـيارات، و"**بيبسي Pepsi**" للمياه الغازيَّة، و"**مايكروسوفت**(2) **Microsoft**" لتِقْنيَّات الحَاسُوب.

1. بيبـــسي (Pepsi) هـــيَ شَرِكَة الأطعمـــة والمشروبات الأَمْرِيكيَّـــة الَّتي تُعَدّ وَاحِدَة من أَكْـبَر الشَّركات في العالَم، أُنْشِـــئت أوَّل بيبسي كولا في عام 1898م بواســـطة الصيدلي الأَمْريكيّ كاليب برادهام Caleb D. Bradham علَى أمل تكرار النَّجَاح الأخير لمشروب كوكاكولا Coca-Cola، وَفِي عام 1902م أُسِّسَت شَرِكَة بيبسي كولا Pepsi cola، وَفِي عام 1931م تَمَّ الحُصُول علَى الْعَلَامَة التِّجاريَّة للشَّرِكَة وأصولها من قِبَل تشارلز جاث Charles G. Guth وَهُوَ مُؤَسِّس شَرِكَة Pepsi-Cola الْحَدِيثَة، وتُوَفِّر الشَّرِكَة مُنْتَجَاتها في أَكْـثَرَ مـــن 200 دَوْلَة في العالَم ولها نَحْو 19 مكتبًـــا في 15 دَوْلَة.. للمَزيد حول الشَّرِكَة وخدماتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.pepsi.com.
2. شَرِكَة مايكروســـوفت (Microsoft Corporation)، شَرِكَة مُتَعَدِّدَة الجنســـيَّات تعمل فِي مجال تِقْنيَّات الحَاسُـــوب، تأَسَّسَـــتْ مـــن قبل بيل غيتس وبول ألـــين فِي 4 أبريل من عام 1975م، وَهِـــيَ أَكْبَر مُصَنِّع للبرمجيَّات في العالَم، بلغ عائدها لســـنة 2016م أَكْثَرَ من 85 مليار دولار، ويعمل بهَا 114,000 مُوَظَّف (2016م)، من أبرز ما قدَّمَتْه أَنْظِمَة الويندوز(Windows) وبرامج الأوفيس، وَهِيَ تُطَوِّر وتُصَنِّع وتُرخِّص مدًى واسعًا من البرمجيَّات للأجهزة الحَاسُوبيَّة. يقع المَقَرّ الرئيسي لِلشَّرِكَة في ضاحية ريدمونت، سياتل، بولاية واشـــنطن، الولايات المُتَّحِدَة. عند تَأْسِـــيس شَرِكَة مايكروســـوفت (Microsoft)، اتَّخَذَ كُلّ من بيل غيتس وبول ألين من مدينة ألبوكيرك فِي ولاية نيو مكســـيكو مقرًّا للشَّرِكَة، ومن ثَمَّ انتقلت الشَّرِكَة إلَى موقعها الحَاليّ. تجدر الإشـــارة أنَّ بيل غيتس وبول ألين هما المؤسِّسَـــان والمَالِكان لِهَذِهِ الشَّرِكَة قبل أن تصبح من الشَّرِكات العَامَّة والمتداولة فِي أَسْوَاق الأَسْهُم، للمَزِيد من التَّفاصيل حول الشَّرِكَة يُمْكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.microsoft.com/en-eg/about/company

- الحروف: مثـــل/ العَلامَة التِّجَارِيَّة للســـجائر "L.M""، والعَلامَة **بي إم دبليو**(1) **(BMW)** للسَّيَّارات الألمانيَّة.
- الأرقام: مثل/ اخْتِيَار رقم 555 عَلامَة تجاريَّة **لسجائر Wills State Express 555.**
- **عَلامَات الرســـوم:** مثل/ اخْتِيَار رسم العُشّ والطُّيُور الثَّلاثة عَلامَة تجاريَّة لشركة **نستله**(2)**(Nestlé)** العَالَميَّة لإنتاج الأطعمة.
- **عَلامَـــات الألوان:** مثل/ الألوان الأربعة المُمَيَّزَة لعَلامَة "مايكروســـوفت" لنُظُم تَشْـــغِيل الحَاسُوب؛ الأصفر والأخضر والأزرق والبرتقالي، ويشترط القضاء في دُوَل أوروبا عند تَسْجِيل اللون الواحد كعَلامَة تجاريَّة أن تُقدِّم عَيِّنَة من اللون مع طلب تَسْجِيل العَلامَة، وذَلِكَ لتَمْييزها عن غيرها من العَلامَات الَّتي قَد تَسْتَخْدِم هَذَا اللون، وقَد رُفِض بالفِعْلِ طَلَبٌ من **مُؤَسَّســـة ORANGE PERSONAL COMMUNICATION SERVICE** لأنها لم تُرْفِـــق طلَبَها بعَيِّنَة من اللَّوْن المَطْلُوب تَسْـــجيله، واكتفت بوصف اللَّوْن كِتابَةً في الطلب، وهُوَ ما رَفَضَه مكتب تَسْجِيل العَلامَات؛ استنادًا علَى أنَّ الوصف يُمْكِن أن ينطبق علَى درجات مُتَعَدِّدَة وغير محدودة من اللون ذاته، أيْ: أنَّ العَلامَة غير مُمَيَّزَة لونيًّا(3).

---

1. بي إم دبليو (BMW) هِيَ شَرِكَة ألمانية رَائِدة عالَميًّا في صِناعَة السَّيَّارات والدَّراجَات النَّاريَّة المُتَمَيِّزَة ومُزَوِّد لخِدْمَات التنقُّل المُتَمَيِّزَة، أُسِّسَـــت رســـميًّا في عام 1917م علَى يَدِ كارل راب وغوســـتافو أوتو، وَقَد بدأت بصناعة مُحَرِّكَات الطائرات في السَّنَوات الأولَى من تأسيسها، وَفِي عام 1923م أَنْتَجَتَ الدَّرجات النَّاريَّة وبعد سِتّ سَنَوَات بدأت تقتحم مجال تَصْنِيع السَّيَّارات، وتَتَمَيَّز مُنْتَجَات الشَّرِكَة بتِقْنِيَاتها العالية وقُوَّتها وسرعتها، وتَضمّ مَجْمُوعَة BMW الآن 31 مُنْشَأَة إِنْتَاج وتجَميع في 15 دَوْلَة في العالَم بالإِضَافَة لشبكة مبيعات عَالَميَّة، وتوظِّف أَكْثَر من 134 ألف فرد.. للتَّعَرُّف علَى المَزِيد حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها وخدماتها، يُمْكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.bmwgroup.com.
2. نســـتله (Nestlé) هِيَ أَكْبَرَ شَرِكَة للأغذية والمشروبات في العالَم، تأسَّســـت عام 1866م مَعَ تَأْسِيس شَرِكَة الحليب المكثف الأنجلو ســـويس Anglo-Swiss، وَفِي الْوَقْت ذاته قام هنري نســـتله بتَطْوِير غذاء مُذْهِل للرُّضَّع في عام 1867م، وَفِي عام 1905م اندمجت شَرِكَة هنري مَعَ Anglo-Swiss لتشكيل ما يعرف الآن باسم مَجْمُوعَة نستله Nestlé ، وتملك الشَّرِكَة تحت رايتها أَكْثَر من 2000م عَلَامَة تِجاريَّة تتراوح من الرُّمُوز الشَّهيرة عالميًّا إلَى الماركات المُفَضَّلَة المَحَلِّيَّة مثل: نســـكافيه Nescafé وكيت كات KitKat ونســـكويك Nesquik وغيرها، وتنتشر مُنْتَجَاتها في 190 دَوْلَة في العالَم.. للمَزِيد حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.nestle.com.
3. الحجي، إبراهيم بن محمد. صناعة الْعَلَامَات التِّجاريَّة، Branding dot.com، ص12، تَارِيخُ الزِّيَارَة 30 سبتمبر 2018م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://goo.gl/HaP1S4

- **عَلامَـــات الصُّوَر:** مثل/ اخْتِيَار صُورَة "الكـــرة والذئب الأصفر" كعَلامَة تجارِيَّة لمُؤَسَّسَة "**موزيلا فيَرْفُكْس** (1)**Mozilla-Firefox**" متصفِّح الويب المجاني.
- **الشِّـــعارات:** وتتَّخذ بَعْض المُنَظَّمَات عَلامَات تجارِيَّة في صُورَة شِـــعارات، مثل: مَطاعِم الوَجَبَات السَّريعة **ماكدونالدز (McDonald's)** الَّتِي تَتَّخِذ شعار "**I'm loving it**".
- **عَلامَـــات الرُّموز:** مثل/ اخْتِيَار رمز "النَّجْمة" لعَلامَة شَرِكَة السَّـــيَّارات الألمانيَّة الشَّهِيرَة "**مرسيدس بنز أيه.جي** (2)**Mercedes-Benz AG**"، الَّتِي تُوحي بإتقان صُنع السَّيَّارات وقُوَّة احتمالها، ورمز "التُّفَّاحة المَقْضُومَة" للعَلامَة التِّجَارِيَّة "أبل **Apple**".

1. موزيـــلا فيَرْفُكْـــس (Mozilla-Firefox) هُوَ مُتَصَفِّح مَجَّانيّ للإنترنت مفتوح المَصْدَر، وَهُوَ مملوك لشركة البرمجيَّات الأَمْرِيكيَّة موزيلا كوربوريشن Mozilla Corporation، وتَمَّ إطلاق إصدار Firefox 1.0 في نوفمبر 2004 الَّذِي بدأ في الحُصُول علَى جزء كَبِير من حِصَّة السُّـــوق من ميكروســـوفت إنترنت إكسبلورر Microsoft Internet Explorer، وسريعًا ما قامت موزيلا لاحقًا بتوســـيع سُـــوق فيَرْفُكْس Firefox في جَمِيع أنحاء العالَم عن طَرِيق إضَافَة دعم لـ31 لغـــة، وَفِي أكتوبـــر 2006م أضـــاف Firefox 2.0 الحماية من خِدَاع رســـائل البريد الإِلِكْـــتْرُونِيّ، وَفِي يونيو 2008م، تضمَّن Firefox 3.0 مُحَرِّكًا جَدِيدًا لتقديم صفحات الويب بأداء مطوّر، وَفِي يونيو 2009 تضمَّن Firefox 3.5 مُحَرِّك JavaScript جَدِيدًا ودعمًا لـHTML 5.0، وَقَد تجاوزت التنزيلات التَّراكُمِيَّة لمتصفح فيَرْفُكْس Firefox المليار في 31 يوليو 2009م، مِمَّا يجعله أكْثَر الْبَرَامِج مفتوحة الْمَصْدَر اسْتِخْدَامًا علَى نِطَاق واسع في العالَم، وَفِي عام 2010م تجاوز فيَرْفُكْس Firefox بَرْنَامَج إنترنت إكســـبلورر Internet Explorer ليصبح أَكْثَر مســـتعرضات الويب شيوعًا في أوروبا، وَهِـــيَ المَـــرَّة الأولَى الَّتي لا يكُون فيهَا إنترنت إكســـبلورر Internet Explorer المُتَصَفِّح الأَكْثَر اسْـــتِخْدَامًا في مِنْطَقَة السُّوق الرَّئِيسَة.. للمَزِيد حول المتصفح وخدماته يمُكِن زيارة موقع الشَّرِكَة الرَّسْمِيّ: https://www.mozilla.org .
2. مرســـيدس بنز أيه.جي (Mercedes-Benz AG) هِيَ وَاحِدَة من أَكْبَر الشَّركات المصنِّعة لسَـــيَّارَات الرُّكَّاب المُتَمَيِّزَة، وَهِيَ المســـؤولة عن الأَعْمَال التِّجاريَّة العَالَمِيَّة لسَـــيَّارَات مرســـيدس بنز Mercedes-Benz ومرســـيدس بنز فانس Mercedes-Benz Vans، وتُرَكِّز علَى تَطْوِير وإنتاج وبيع سَـــيَّارَات الرُّكَّاب والشـــاحنات والْخِدْمَات. علاوةً علَى ذَلِكَ ، تطمح الشَّرِكَة إلَى أن تَكُون رَائِدة في مجالات الاتِّصَال والقيادة المُسْتَقِلَّة ومُحَرِّكَات الأقراص البديلة مَعَ ابْتِكَارَاتها الْمُسْـــتَقْبَلِيَّة، وتَشْـــتَمِل مَجْمُوعَة الْمُنْتَجَات علَى عَلَامَة Mercedes-Benz التِّجاريَّة مَـــعَ الْعَلَامَات التِّجارِيَّة الفرعيَّة Mercedes-AMG وMercedes-Maybach وMercedes me- بالإِضَافَـــة إلَى الْعَلَامَـــة التِّجارِيَّة الذَّكِيَّة، والْعَلَامَة التِّجارِيَّة للمُنْتَجَات والتِّكْنُولُوجْيَا EQ للتَّنَقُّل الكهربائيّ، تضمّ الشَّرِكَة أَكْثَر من 40 موقع إِنْتَاج في أربع قَارَّات ويعمل بِهَا نَحْو 175 ألف مُوَظَّف في جَمِيع أنحاء العالَم، وَفِي عام 2018م باعت أَكْثَر من 2.3 مليون سَيَّارَة وأَكْثَر من 420 ألف مركبة.. للمَزِيد حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يمُكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.mercedes-benz.com.

- **الرَّوائح والأصوات:** ومن الأشــــكال النَّادِرة للعَلامَات التِّجاريَّة اعتماد الروائح والأصوات المميزة، إلَّا أنَّ غالبيَّـــة التَّشريعات الدَّوْليَّة أحَجْمت عن ذِكْر العَلامَة التِّجاريَّـــة الخاصَّة الَّتي لا يُمْكِن إدراكها بالبصر؛ مثـــل: الروائح والصَّوتيَّات، لوجود احْتِمَال كبير في تشـــابهها مع مُنْتَجَات أخرى، وبالتَّالي وقوع المُسْتَهْلِكين في الخَلْط بينها، لكن العَلامَات الَّتي تَعْتَمِد علَى حاسَّـــة الشَّـــمِّ مُعْتَرَفٌ بها في قانون العَلامَات التِّجاريَّة الأَمْريكيّ والقانون الاتِّحاديّ، ولذا سَـــجَّلت الولايات المُتَّحِدَة الأَمْريكيَّة عِطْـــر الأزهار الخاص بزهرة **بلوميريا "PLUMERIRIA"** شائع الاسْتِخْدَام في خيوط الغزل والتطريز كعَلامَة تجاريَّة(1).

كـــما أتاحت محكمة العدل الأوروبيَّة في حكم صـــادرٍ عَنْهَا بتاريخ 27/11/2003 م اسْـــتِعْمال الأصوات كعَلامَة تجاريَّة مميزة للسِّـــلَع والخِدْمَات، لَكِنَّهَا اشترطت لِذَلِكَ إمكانيَّة تمثيلها بِشَـــكْلٍ مرئيٍّ وبطَرِيقَةٍ واضحةٍ ودقيقـــةٍ، وعليه فإنَّ الصوتَ الَّذي يُمكِن تمثيله بنَبْرَةٍ موســـيقيَّةٍ كاملةٍ يُجازُ تَسْجِيله كعَلامَة تجاريَّة، أمَّا أصوات الزِّحام أو ضَجِيج المُحَرِّكَات فَلا يُمْكِن تمثيلها بدقةٍ، وبالتالي لا يجوز تَسْجِيلها.

ومن أشهر العَلامَات التِّجاريَّة الَّتي تَعْتَمِد علَى الصَّوْت؛ عَلامَة شَرِكَة "مترو جولدوين ماير" للأفلام الســـينمائية الَّتي اتَّخَذَتْ من صوت الأســـد عَلامَةً مُصاحِبَة لإعلانها، وأيضًا عَلامَة "**هيئة الإذاعة البريطانية BBC**" الَّتي تُشبه دقَّات السَّاعَة.

أهمِّيَّة العَلامَة التِّجَارِيَّة

تكمُن أَهَمِّيَّة العَلامَة التِّجاريَّة في وظيفتها الرَّئِيسَـــة من حَيْثُ التَّمْييز بيْن المُنْتَجات في السُّـــوق، فتَحْفَظ للمُنْتَجَات عَالِيَة الجَوْدَة مكانَتها من بيْن ألوف المُنْتَجات رديئة

1. الحجي، إبراهيم بن محمد. صناعة الْعَلَامَات التِّجارِيَّة، ص14، مرجع سابق.

الجَوْدَة أو مجهولة الصُّنْع أو المَصْدَر أو كليهما، وتُوَفِّر بِذَلِكَ لمالكها -في إطارٍ قوانين حُقُوق المِلْكِيَّة باختلافها- حقًّا حصريًّا في الانْتفاع بهذه العَلامَة، أو مَنْحها لشـــخصٍ أو شَرِكَة أخرَى للانتفاع بِهَا نظير مبلغ مُعَيَّن لتَمْييز ســـلعته عن باقي السِّلَع، وتَحْمِي المُنَافَسَـــة الشَّرِيفة بَيْن الشَّرِكات في ظِلِّ التَّنَوُّع الصَّاخِب للمُنْتَجَات وتَعَدُّد أَسَالِيب التَّقْليد، وتَقَدُّم تقنياتها ووسائلها.

وهذه الحِمَايَة لَيْسَـــت لمالك العَلامَة التِّجاريَّة فَحَسْب، وإنما هِيَ حِمَايَة أَيْضًا للعُمَلاء من الوقوع ضحايا الاحتيال من المزورين والشَّركات متدنية الجَوْدَة في مجال الإِنْتَاج ذاته، وهُوَ ما يقود لبناء الثِّقَة الدَّائمة بَيْن العُمَلاء والعَلامَة التِّجارِيَّة.

وَهُنَـــاكَ بالفِعْلِ بَعْض العَلامَات التِّجَارِيَّة الَّتِي أثبتت قوَّتها في عالَم الأَعْمَالِ، وأصبح مُجَرَّد اقتنائها بحدِّ ذاته شـــغَفًا لبعض الأَشْـــخَاص في العالَـــم، مثل: **أبل (Apple)** و**نايك** (1) **(NIKE)** وغيرهما، ممَّا يُؤَكِّد الدَّوْر المهمّ الَّذِي تلعبه العَلامَة التِّجَارِيَّة في تَحْقِيق أَهْدَاف المَشْرُوع، ســـواء من حَيْثُ زيادة المَبِيعَات والحِصَّة السُّوقيَّة، أو كسب ثقة العُمَلاء.

1. نايك (NIKE) هِيَ شَرِكَة ملابس ومُنْتَجَات رياضيَّة أمريكيَّة تحظَى بشُـــهْرَة كَبِيرَة عالميًّا، وأحد أَكْثَر الرُّعاة الرِّياضِيِّينَ شُهْرَة فِي العَالَم، تأسَّست عام 1964م باسم Blue Ribbon Sports من قِبَل بيل باورمان Bill Bowerman ، وَهُوَ مُدَرِّب رياضِيّ فِي جامعة أوريغون بالتَّعاوُن مَعَ طالبه السَّابق فيل نايت Phil Knight، وَقَـــد افتتحـــا أَوَّل مَنْفَذ للبيع بالتجزئة في عام 1966م وأطلقا حذاء Nike brand في عام 1972م، ثُمَّ غُيِّر اســـم الشَّرِكَة إلَى نايك Nike فِي عام 1978م، وطُرِحت أســـهمها للاكتتاب العامّ بعد ذَلِكَ بعامين، وبحلول أوائل القرنَ الحادي والعشرين كَانَ لدَى الشَّرِكَة منافذ بَيْع بالتجزئة وموزعين في أَكْثَر من 170 دَوْلَة وتَمَّ الاعتراف بشعارها فِي جَمِيع أنحاء العالَم، ومنذ نِهَايَة الثمانينيَّات من القرن الماضي توسَّعت أَعْمَالها بثبات ونوّعت خَطّ إنتاجها من خِلَال الْكَثِير من عمليَّات الاستحواذ، بما في ذَلِكَ شَرِكَات الأحذية كول هان Cole Haan، وكونفيرس Converse، وَفِي عام 1996م أنشأت الشَّرِكَة Nike ACG المسؤولة عن تَسْوِيق مُنْتَجَات الرِّياضَات الشَّاقَّة مثل: التَّزَلُّج علَى الجليد وركوب الدَّراجات الجَبَلِيَّة، وَفِي أوائل القرن الحادي والعشرين بدأت الشَّرِكَة فِي بَيْع إكسسوارات التِّكْنُولُوجيَا الرياضيَّة، مثل: أجهزة مرُاَقَبَة مُعَدَّل ضربات القلب المحمولة، يقـــعّ مقرّهَـــا الرَّئِيس فِي ولاية أوريغون وتُوظِّف أَكْثَر من 76 الف شـــخص وتدير أَكْثَرَ من ألف متجر للبيع بالتجزئـــة فِي جَمِيـــع أنحاء العالَم.. للمَزِيدِ حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْـــمِيّ: https://www.nike.com.

وفي هَــذَا الصَّدَد تتَمَحْوَر أَهَمِّيَّــة العَلامَة التِّجَارِيَّة في قيامها بالكَثِير من الوَظَائِف بِالنِّسْبَةِ للمَشْرُوعِ علَى مُسْتَوَيَات عدَّة، هي:

- **التَّمْيِيــز والمَصْدَر:** تُمَيِّز العَلامَةُ المُنْتَجَــاتِ أو الخِدْمَات العَائِدة للمَشْرُوعِ الَّتِي يســتخدمها عن مُنْتَجَات وخِدْمَات الشَّركات المُنَافَسَــة، أي: إنَّها بمثابة هُوِيَّة للمَشْرُوعِ في السُّــوق المليئة بالمنظَّمَات المُتَنَافِسَــة، وهَــذِهِ الهُوِيَّة الَّتِي تمنحها العَلامَة للمَشْرُوعِ تُمَثِّل تلخيصًا وتكثيفًا لمعلومات كثيرة تتعلَّق بمُنْتَجَات أو خِدْمَات المَشْرُوع ويَحْتَاج إِلَيْهَا المُسْتَهْلِك عند اتِّخَاذ قراره بشراء هَذَا المُنْتَج، أو غيره، مثل: السِّعْر والجَوْدَة والوفرة، وغيرها.

  وهــذه المَعْلُومَات الَّتِي يحصل عَلَيْهَا العَمِيل ويدركها بالتَّدْريج ومع مرور الوَقْت توفِّر لديه الوَعْي بالعَلامَــة ومُنْتَجَاتها وبناء الولاء معها، أيْ في النِّهَايَة تَحْقِيق أَهْدَاف المَشْرُوع من تَحْقِيق الرِّبح وولاء العُمَلاء.

- **التَّسْوِيق والدِّعايَة:** تُعدُّ العَلامَة التِّجَارِيَّة وسيلة رَئِيسَة للدِّعاية والتَّسْوِيق لمُنْتَجَات المَشْرُوع، فبعد أن يتعرَّف الجُمْهُور علَى عَلامَة مُعَيَّنَة، وترتبط في ذهنه بالمواصَفَات الَّتِي يحملها المُنْتَج، يُمْكِن تَسْــوِيق هَذَا المُنْتَج من خِلال العَلامَة ذاتها، وبعد بِنَاء الولاء للعَلامَة مع قاعدة ضخمة من الجُمْهُور يُصْبِح اللجوء للتَّسْوِيق أقل ضرورةً من ذي قبل وفي حالات قليلة للغَايَةِ مثل: التَّسْــوِيق لمُنْتَج جَدِيد تحت نَفْس الاسم التِّجَارِيّ أو التَّرْوِيج لعروض مُمَيَّزَة.

- **المُسْتَوَى القَانُونِيّ:** وتلعب العَلامَة التِّجاريَّة دَوْرًا مهمًّا في ضمان حُقُوق المصنِّعين والمُسْــتَهْلِكين علَى حدٍّ ســواء، فهي تحميهم من ضُروب الغِشّ والاحْتِيال الَّتِي يلجأ إِلَيْهَا البَعْض في سَــبِيل ترويج مُنْتَجَاتهم وبضائعهم وخِدْمَاتهم تحت اسم عَلامَة تِجاريَّة شَــهيرة، بِهَدَف إخفاء عُيُوبها واســتمالة المُسْتَهْلِكين باسْتِخْدَام الوَسَــائِل الاحتياليَّة، لِذَلِكَ فالعَلامَة التِّجاريَّة بمثابة الضَّمَان للمُنْتَج أو السِّلعة أو الخِدْمَة الَّتِي تميِّزها وكَذَلِكَ تعمل علَى حِمَايَة المُسْــتَهْلِك من الوقوع فريســة للغشّ والاحتيال.

نخلُص مما سـبق أنَّ العَلامَة التِّجَارِيَّة هِيَ "كل إشـارة مُمَيَّزَة تُحدِّد سلعًا أو خِدْمَات مُعَيَّنَة علَى أنَّها تِلْكَ الَّتي يُنْتِجها شَخْص أو مَشْرُوع مُحَدَّد أو يوفِّرها"، وأنها تَتَنَوَّع بتَنَوُّع الغرض مِنْهَا فَهُنَاكَ العَلامَة التِّجَارِيَّة، وهِيَ الإشـارة الَّتي تُوضَع علَى مُنْتَجَات مُعَيَّنَة لمَشْرُوع مُحَدَّد لتَمْييزها، وعَلامَة الخِدْمَة الَّتي تُسْتَعمل لتَمْييز المُعِدَّات المستخدَمَة في أداء خِدْمَـات مَشْرُوع معيَّن، والعَلامَة الصِّنَاعِيَّة وعَلامَة التَّصْديق، الَّتي تمُنح مقابل الامتثـال لقَوَاعَد ومَعايير محدَّدة، مثـل: عَلامَة "الأيزو ISO 9000 9000" المعروفة عالَميًّا لمستوَى الجَوْدَة، وأنها تؤدي الكَثِير من الوَظَائِف المُهِمَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير علَى مسـتوَى التَّمْييز بَيْن المُنْتَجات في السُّوق والتَّرْوِيج لها بَيْن الجُمْهُور وتَوْفِير الحِمَايَة القَانُونِيّة ضد التَّقْليد والسَّرِقَة.

المَبْحَث الثَّاني

الاخْتِيَار النَّاجِح للعَلامَة التِّجَارِيَّة

هَدَفُ أَيِّ مَشْرُوعٍ نَاشِئٍ تَحْقِيقُ الرِّبْح المَادِّي عن طَرِيق اجتذاب المَزِيد من العُمَلاء والحُصُول علَى حِصَّة سُوقية ضخمة، وبقدر ما يزداد نجاحه في ذَلِكَ بقدر ما تزيد الأَرْبَاح المتوقعة للمَشْرُوع، وهنا تبرز أَهَمِّيَّة العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغير، باعْتِبَارِهَا هُوِيَّة رَئِيسَـــة للمَشْرُوعِ وجسْر التَّواصُـــل بَيْن رَائِد الأَعْمَال والجُمْهُور المُسْـــتَهْدَف، حَيْثُ تُسْتَخْدَم في الأَسَـــاس كأداة لعَرْض المُنْتَج أو الخِدْمَة الجَدِيدَة وتَعْرِيف الجُمْهُور بهَا وتَمْيِيزها عن مُنْتَجَات المُنَافِسين، والمُحفِّز علَى اتِّخَاذ قرارات الشِّراء بِنَاء علَى تَصوُّرات هؤلاء العُمَلاء عن جَوْدَة العَلامَة.

وهذا الدَّوْر الَّذِي تلعبه العَلامَة التِّجارِيَّة في تَمْيِيز المُنْتَجات والخِدْمَات يُعدُّ أحد أَكْثَر وسَـــائِل التَّسْوِيق فعالية، لا ســـيما في الاقْتِصاد العَالَمِيّ الَّذِي يَتَّصِفُ بكثرة الإِنْتَاج وتَعدُّد أَنْوَاع المُنْتَجات والخِدْمَات.
لذلك تحوَّلـــت العَلامَة التِّجارِيَّة من أداة للاسْـــتِخْدَام الإلزامي إلَى أَصْلٍ مُهِمٍّ من الأُصُول غير المَلْمُوسَـــة للمَشْرُوعِ التِّجَارِي، صَغيرًا كَانَ أم كَبِيرًا، حتَّى باتت في يومنا هَذَا تُبَاع وتُشْتَرَى.

وإذا رَغِـــبْ رَائِد الأَعْمَال في إقامة مَشْرُوعه الخاصّ، عَلَيْـــهِ الالتفات إلَى أنَّ أُولَى خُطُـــوات النَّجَاح بعد تَحْدِيد المُنْتَج والاهتـــمام بجودته هُوَ اخْتِيَار العَلامَة التِّجارِيَّة، وبنـــاء عَلامَة مميزة تعكس رُوح المَشْرُوع وفِكْرتـــه، وفي الوَقْت ذاته تَجْذِب العُمَلاء والمُسْتَثْمِرِينَ لمُنْتَج سيبقَى ويدوم مع مرور الأيام، ولذا يَنْبَغِي أن تَكُون فَعَّالة مع شَرَائِح واسعة من الجُمْهُور ومُؤَثِّرَة في السُّوق.

ولا نبالـــغ إذا قلنا: إنّ هناك بَعْض الشَّركات تُخَصِّـــص فريقًا لإدارة وإنتاج العَلامَة التِّجارِيَّة؛ كي لا تتعرض لأيَّة فَشَل في اخْتِيَارها وتَصْمِيمها.

وَيَجب التَّأَكُّد منه أنَّه مهما كَانَ المُنْتَج "بضاعة" أو "فكرة" مُمَيَّزَة؛ فَلا جدوَى منه دون عَلامَة تجاريَّة مُمَيَّزَة تعطيه انطباعًا مختلفًا عن غيره، ولِذَلِكَ فَلا نبالغ إذا قُلنا إن عَمَلِيَّة اخْتِيَار العَلامَة التِّجاريَّة وتَصْمِيمها لا تَقِلُّ أَهَمِّيَّة عن التَّخْطيط والتَّنْظيم للمَشْرُوع ذاته. لكنَّ الاخْتِيَـــار النَّاجِح للعَلامَةِ التِّجارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِـــير، وبناء صورتها الذِّهْنِيَّة بِصُورَة راسخة في أذهان العُمَلاء، يَتَطَلَّب من رَائِد الأَعْمَال مراعاة الكَثِير من النِّقاط، سنوردها تفصيلًا فيما يلي.

مَعايِير الاخْتِيَار النَّاجِح للعَلامَةِ التِّجَارِيَّة

كما ذكرنا ســـابقًا تتعدَّد أَشْكَال العَلامَات التِّجارِيَّة، ما بَيْن الرَّمْز أو الكلمة أو الأرقام أو الرُّسُـــوم وغيرها الكَثِير، وحتَى يضمن رَائِد الأَعْمَال اخْتِيَار عَلامَة مؤثرة لَمشْرُوعه النَّاشِـــئ يَحْتَاج أولًا للتَّأَكُّد من مدَى مُلاءَمة العَلامَة لطَبِيعة المُنْتَج، ويَتَأَتَّى ذَلِك من مَعْرِفَة مَزَايَا وعُيُوب كُلّ شكل من أَشْكَال العَلامَات التِّجارِيَّة، فعلَى سَبِيل المثال العَلامَة التِّجارِيَّة المكوَّنة من كلمات منطوقة تَكُون الأَكْثَرَ رُســـوخًا في الأذهان نظرًا لتفاعل الحواس البَشَرِيَّة معها؛ فالعَمِيل يراها ويســـمعها ويدركها، إلَّا أنَّ اخْتِلاف اللغة من دَوْلَة لأخرَى قَد يعوق تَسْوِيق المُنْتَج في دُوَل أخرَى لا تتحدث اللغة ذاتها، في حِين أنَّ العَلامَة المكوَّنة من لون أو صوت تتجاوز حواجز المَكَان والاختلافات بَيْن الشـــعوب لَكِنَّهَا أقل رسوخًا في الأذهان مُقَارَنَة بالعَلامَة ذات الكلمات المنطوقة، وكَذَلِكَ العَلامَة المكوَّنة من رموز قَد لا يُمْكِن تَسْوِيقها في أماكن أخرَى نَظَرًا لاختلاف الرَّمْز من دَوْلَة إلَى أخرَى ومن ثَقَافَة إلَى ثَقَافَة مغايرة وهكذا.

لكن يظلّ هُنَاكَ شـــكل واحد من هَذِهِ الأشـــكال هُوَ الأَكْثَرَ مُلاءَمة لطبيعة المُنْتَج أو الخِدْمَـــة الَّتي يوفرها المَشْرُوع الجَدِيـــد، وحينئذ يكُون مالكه هُوَ الأَكْثَرَ دراية بمدَى مُلاءَمة أي شكل من العَلامَات التِّجارِيَّة لتَمْيِيز مُنْتَجه عن مُنْتَجَات المُنَافِسِينَ.

ومن الأُمُور المُهِمَّة الأُخْرَى الَّتي يَجِب أخذها في الاعْتِبَار عند اخْتِيَار العَلامَة التِّجارِيَّة هُوَ الإِبْدَاع في اخْتِيَار العَلامَة وتَصْمِيمها، ويُقْصَد بِذَلِك أن تخرج من دائرة الأَشْـــيَاء

المُتَدَاوَلَة والمُتَعَارَف عَلَيْهَا، فالإِبْدَاع والثَّوْرَة علَى النَّسْخ والتَّكرار هما ما يجعلان العَلامَة فريدةً حقًّا تجذب الأنظار وتترسخ طويلًا في الأذهان، فلكي تصبح العَلامَة التِجَارِيَّة مُتَمَيِّزَة يَنْبَغِي أن يكُون لها طَابَعٌ إبْدَاعي فريد يمُكِّنها من تمْييز خِدْمَات شَخص طبيعي أو معنوي عن خِدْمَات الآخَرِينَ المُنَافِسِينَ له، ولعل هَذَا ما دَفَع المُشَرِّع ليشملها بالحِمَايَة، فالطَّابَع الإِبْدَاعي المُمَيَّز هو الَّذِي يَعْتَمِد عَلَيْهِ المُسْتَهْلِك لمعرفة مَصْدَر المُنْتَج.
وقد نجحت شَرِكَات مثل: أمازون(1) (Amazon)، وأبل (Apple)، وجوجل (Google)، وغيرها في تَحْقِيق شُهْرَة مُنْقَطِعة النَّظِير في مجالها وباتت عَلامَاتها التِّجارِيَّة رمزًا ذا قيمة فريدة في العالَم، والسَّبَب بعد جَوْدَة مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها هُوَ الإِبْدَاع والاحْتِرافية في اخْتِيَار العَلامَة وتصميمها، كذلك شَرِكَة نستله (Nestle) العَالَمِيَّة الَّتي ابتكرت توجُّهًا جَدِيدًا في اخْتِيَار عَلامَات تجارِيَّة لمُنْتَجَاتها الجَدِيدَة، يتمثَّل في اسْتِخْدَام المقطع الأوَّل من اسمها لإنشاء عَلامَات تابعة لها، مثل: نسكافيه (Nescafe) ونسكويك (Nesquik)، فربطت بذكاء بَيْنَ مُنْتَجَاتها الجَدِيدَة والعَلامَات التِّجارِيَّة لها، وبين العَلامَة التِّجارِيَّة الشَّهِيرَة لِلشَّرِكَةِ الأم(2).

1. أمازون (Amazon.com)، موقع للتجارة الإِلِكْتِرُونِيَّة والحَوْسَبَة السَّحَابِيَّة تأسَّس في 5 تموز 1994م، من قِبَل جيف بيزوس، ويقع مقرُّها في سياتل واشنطن. وَهُوَ أَكْبَر متاجر التجزئة الْقَائِمَة علَى الإنترنت في العالَم؛ من حَيْثُ إجْمَاليّ الْمَبِيعَات والقِيمَة السُّوقيَّة. بدأ Amazon.com كمكتبة علَى الإنترنت، وتنوَّع لاحقًا لبَيْع أقراص الفيديو الرقميَّة، وأقراص بلو-راي، والأقراص المُدْمَجَة، تنزيل وبثّ الفيديو، تنزيل وبثّ ملفات MP3، وتنزيل الكتب الصَّوْتيَّة، والبرمجيَّات، وألعاب الفيديو، والإِلِكْتِرُونِيَّات، والملابس، والأثاث، والمجوهرات. وتُنْتِج الشَّرِكَة أَيْضًا الإِلِكْتِرُونِيَّات الاستهلاكيَّة، ولا سيَّما جهاز القراءة الإِلِكْتِرُونِيّ كيندل، جهاز كيندل فاير وتلفاز فاير، وَهُوَ أَكْبَر مُزَوِّد في العالَم لخدمات البِنْيَة التَّحْتِيَّة السَّحَابِيَّة. ويوجد لأمازون مواقع منفصلة للبيع بالتجزئة في الولايات المُتَّحِدَة والمملكة المُتَّحِدَة وأيرلندا وفرنسا وكندا وألمانيا وإيطاليا وإسبانيا وهولندا وأستراليا والبرازيل واليابان والصين والهند والمكسيك. كَمَا يُقَدِّم أمازون خدمة الشَّحْن الدُّوَليّ لبعض الْبُلْدَان الأُخْرَى لبعض الْمُنْتَجَات. في عام 2016م، تم إطلاق إصدارات اللُّغَات الهولنديَّة والبولنديَّة والتركيَّة لموقع أمازون الألماني. في عام 2015م، تجاوز أمازون شَرِكَة وول مارت باعْتِبَارها متاجر التجزئة الأَكْثَر قيمة في الولايات المُتَّحِدَة من حَيْثُ القِيمَة السُّوقيَّة، وكَانَت في الرُّبع الثَّالث من عام 2016م رابع أَكْبَر شَرِكَة عامة. في 28 أذار 2017م أعلنت شَرِكَة سُوق.كوم علَى لسان مديرها التَّنْفِيذيّ رونالدو مشحور عن إتمام صفقة بَيْع سُوق.كوم لشركة أمازون دون الإعلان عن قيمة الصفقة، للمَزِيد من التَّفاصِيل حول الشَّرِكَة يُمْكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://cutt.us/XLkEA.
2. الغويري، عبدالله حميد سليمان. كتاب "العَلَامَة التِّجارِيَّة وحمايتها"، دار الفلاح للنَشْر والتَّوْزِيع (الأردن)، 2008م.

ويَنْطوي جانب الإبْدَاع في تَصْمِيم العَلامَة التِّجارِيَّة علَى الجِدَّة: أي أنْ تَكُون العَلامَة جَدِيدَة تمامًا وغير مُستعمَلَة من قِبَل لتَمْييز مُنْتَج أو خِدْمَةٍ لمَشْرُوع آخر يمارس نَفْس النَّشَــاط؛ فالسِّمَة المُمَيِّزَة للعَلامَةِ التِّجارِيَّة هِيَ قُدْرَتُها علَى تَمْييز السِّلَع ذات المَصْدَر التِّجَارِي الوحيد بعضها عن بَعْض أو تَمْييز مصدر هَذِهِ السِّــلَع عن مَصْدَر آخَر؛ ولا شك أن هُنَاكَ اختلافًا حول تَحْدِيد مدلول طابع التَّمَيُّز، وفي نَفْس الوَقْت هُنَاكَ اتِّفَاق مطلق علَى أنَّ الشَّارَة المُجَرَّدَة من طَابَع التَّمَيُّز لا يُمكنها أن تَكُون عَلامَة تِجَارِيَّة.

وَيَجِب أن نُمَيِّزُ هنا بَيْن الجِدَّة المُطْلَقَة والجِدَّة النِّسْــبِيَّة، ويُشترط في عَلامَة الصُّنْع أن تَكُون فِيهَا جِدَّة نســبِيَّة؛ أي ألا تَكُون العَلامَة جَدِيدَة بالمُقَارَنَة مع جَمِيع العَلامَات الموجَوْدَة، وإنما يُشــترط أن تَكُون جَدِيدَة بالمُقَارَنَة مع العَلامَات المســتعملة في تَمْييز المُنْتَجات المُمَاثِلَة، أو المُشَــابِهَة، ومن ثَمَّ فإنَّ هَذِهِ العَلامَة ســواءً كَانَت جَدِيدَة سُجِّلَت لأول مرة أو كَانَت موجَوْدَة ولم تُسَجَّل؛ فإنها لكي تتمتع بالحِمَايَة القَانُونيّة يَجِب ألا تَكُون هُنَاكَ عَلامَة أخرَى مماثلة أو مشابهة موجَوْدَة قبلها؛ حتَّى لا يحدث خلطٌ في ذهن الجُمْهُور تفاديًا للمنافسة غير المَشْرُوعة. وقد رفضت محكمة العدل العُلْيَــا الأردنيَّة قيام شَرِكَة "حلواني" الصِّناعيَّة المحَلِّيَّة بتَقْدِيم طلب لتَسْــجيل عَلامَة (Dumbo) كعَلامَة تجارِيَّة لها؛ كون العَلامَة المَطْلُوب تَسْجيلها هِيَ عَلامَة ذات شُهْرَة عالميَّة، وتعود ملكيتها لشركة (والت ديزني كومباني) العَالَمِيَّة، لذلك يكُون لِصَاحِبِ العَلامَة الشَّهِيرَة الحق في شَطْب تَسْجِيل عَلامَة مشابهة لعلامته إذا سُجِّلَتْ من قِبَل الغير، وكان التَّسْجِيل عن مُنْتَجَات مطابقة أو مشابهة للمُنْتَجَات الَّتي تُمَيِّزُهَا علامته(1).

أَنْوَاع العَلامَات التِّجارِيَّة وفْقًا لعلاقتها بالمُنْتَج

شيءٌ آخــر لا يَجِب إغفاله في تَصْمِيم العَلامَــة التِّجارِيَّة وهُوَ أن تَكُون العَلامَة ذات صِلَة بمجال عمل المَشْرُوع، وذات علاقة قَوِيَّة بالمُنْتَج أو الخِدْمَة، لأن ذَلِكَ يوجد رابطًا نفســيًّا قويًّا بالمُنْتَج لدَى العَمِيل فيسهُل عَلَيْهِ تَذكُّر اسمه واستحضار علامته التِّجارِيَّة

1. الغويري، عبدالله حميد سليمان. العَلَامَة التِّجاريَّة وحمايتها، مرجع سابق.

سريعًا، مثلما فعلــت بَعْض الشَّركات العَالَمِيَّة مثــل: دومينوز بيتزا(1)"Domino's Pizza" وواتـــس أب (2)(WhatsApp) وغيرهما، أمَّا إن كَانَت العَلامَة غير ذات صِلة بالمُنْتَج أو الخِدْمَة، فإنها قَد توجِد حاجزًا نفســيًّا لدَى العَمِيل وتكسبه شعورًا بالرفض وعَدَم الرَّغْبة في تَجْربَـــة المُنْتَج، لِذَلِكَ فمن الأَفْضَل اخْتِيَار عَلامَة مُنْبَثِقة عن المُنْتَج ذاته أو تدور حول فِكْرَته.

وتنقسم العَلامَة التِّجارِيَّة وفْقًا لعلاقتها بالمُنْتَج إلَى أربعة أقسام، وهي كَمَا يلي:

1. **عَلامَات تجاريَّة مبتكرة(Coined mark)**: وتنقسم بدورها إلَى نوعَيْن؛

- **عَلامَات تحمل اســمًا غير مسبوق لَيْسَ له معنى**، مثل: كوداك (Kodak)، وهَذَا النَّوْع من أَكْثَر العَلامَات تَمَيُّزًا لأنه لا يَرْتَبِط في أذهان المُسْتَهْلِكين إلَّا بالمُنْتَج ذاته، وهَذَا ما يجعله ينال حِمَايَة قَانُونيّة كبرى، باعْتِبَارِه من العَلامَات المُمَيَّزَة الَّتي يصعُب سرقتها أو تقليدها، لكن لا يُمْكِن إنكار الجَانِب السَّــلْبي

---

1. دومينوز بيتزا (Domino's Pizza) هِيَ شَرِكَة عَالَمِيَّة متخصِّصة في تَصْنِيع وتوصيل البيتزا، وتقبع السلسلة في المَرْتَبَة الثَّانية عالميًّا في هَذَا المَجَال بعد منافســتها pizza hut "بيتزا هت"، وتأسَّســت الشَّرِكَة من قِبل الأَخَوَيْنِ توم وجيم موناغان في عام 1960م، وكَانَت مطعمًا صغيرًا يُسمَى "دومينيكز"، وَقَد وَاجَه الأخَوَان الكَثِــير مــن التَّحَدِّيــات في إطلاق أَعْمَالهما الْجَدِيدَة عــلَى أرض الْوَاقِع، وَقَد أطلقــت شَرِكَة Domino's USA طلــب البيتــزا عبر الإنترنت في عام 2007م، وَفِي عام 2008م أَحْدَثَتْ ثورة في تجربة التوصيل عبر الإنترنت من خِلَال إطلاق أَدْوَات Pizza Builder و Domino's Tracker المُبْتَكَرَة، وَفِي عام 2018م أَطْلَقَتْ Mauritius www.dominos.mu وَهِيَ أَوَّل منصّة طلبات عبر الإنترنت من نوعها في البلاد، وتدير الشَّرِكَة العَالَمِيَّة أَكْثَر من 15ألف مطعم فِي العالَم.، للمَزِيد حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها وخدماتها يمُكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.dominos.mu.
2. واتســاب (WhatsApp) هُوَ تَطْبِيق عالمي للتَّراســل الفَوْرِيّ والمُحَادَثَات الصَّوْتِيَّة والمَرْئِيَّة المجَّانيَّة، وَقَد بدأ كبديل للرَّسائل القصيرة، وتأسَّس عام 2009م مِن قِبَل جان كوم وبريان أكتون الَّذِينَ قَضَوْا سابقًا 20 عامًا في شَرِكَة ياهوو Yahoo، وَقَد انْضَمَّ التَّطبيق إلَى شَرِكَة فيســبوك Facebook في عام 2014، لكنَّه يواصل العَمَل كتطبيق مُنْفَصِل مَعَ التَّرْكِيز علَى إِنْشَاء خدمة مُرَاسَلَة تعمل بسرعة وبشكلٍ موثوق، وهُوَ يدعم إرسال واستقبال مَجْمُوعَة مُتَنَوِّعَة من الوسائط؛ النصوص والصور ومقاطع الفيديو والمُسْتَنَدَات فضلًا عن المكالمات الصَّوتِيَّة والمَرْئِيَّة، ويستخدمه أَكْثَرَ من مليار شخص فِي أَكْثَرَ من 180 دَوْلَة فِي العالَم.. للمَزِيد حول التَّطبيق وخدماته يمُكِن زيارة موقعه الرَّسْمِيّ: https://www.whatsapp.com.

منهــــا، والمُتَمَثِّل في صعوبة حِفْظِها من قِبل العَمِيل ما يَتَطَلَّبُ جهودًا جَمَّةً في التَّرْوِيج والتَّسْوِيق للمُنْتَج لإحداث التَّرابط المرغوب في ذهن العُمَلاء.

- **عَلامَات تِجاريَّة ذات كلمات مبتكرة موجَوْدَة أصلاً في اللغة غير أن هَذِهِ الكلمة لا تمُت بصلة لنوع المُنْتَج**، مثل أبل (Apple) ونظرًا لعدم وُجُود رابط بَيْن العَلامَة والمُنْتَج؛ فإنها تنال حِمَايَة قَانُونيّة كبيرة، غير أنَّها تتطلب جهودًا تَسْــــوِيقية كبيرة، وإن كَانَت أقل من العَلامَات الَّتي تندرج في القسم الأول، لأن لها معنًى في اللغة مما يُيسر حفظها وتذكرها.

2. **عَلامَات إيحائية : Suggestive marks**

وهي عَلامَات تُوحِـــــي للعميل بواحدة أو أَكْثَر من صِفَات المُنْتَج أو الخِدْمَة، وإن كَانَت لا تصفه بِشَــــكلٍ مباشر، ويتميز هَذَا النَّوْع بالقُدْرَة علَى إحداث تَرَابُط في ذِهْــــن العَمِيل بَيْن العَلامَة التِّجاريَّة وبعض الصِّفات المَطْلُوبَة والمُنْتَج، وبالتالي لا تتطلب حملات ترويجية مكثّفة، لكن يُعاب عَلَيْهَا أنَّها لَيْسَت مُمَيَّزَة بدرجةٍ تُمَكِّنُهَا من استيفاء مَعَايير حِمَايَة العَلامَات التِّجاريَّة.

3. **العَلامَات الوصفية : Descriptive marks**

وَهِيَ الَّتي تصِف المُنْتَج بِشَــــكلٍ مباشر، بِحَيْثُ إنَّ العَمِيل ســــيعلم بِشَكلٍ أكيد نَوْع المُنْتَج المقدَّم تحت اسم هَذِهِ العَلامَة عِنْدَمَا يطّلع عَلَيْهَا، ولِذَلِكَ فإن عَمَلِيَّة تَسْوِيقها شــــديدة السُّــــهولة، غير أن حمايتها القَانُونيّة ضعيفة نوعًا ما ولا تسمح للعُمَلاء بتَمْييز مَصْدَر المُنْتَج.

4. **العَلامَات العَامَّة: Genrique marks**

وَهِيَ عَلامَات لا تنال حِمَايَة قَانُونيّة علَى الإطلاق؛ لأنها تَتَكوَّن من اســــم المُنْتَج ذاته الَّذِي يطلق عليـــــه في اللغة، وتحتاج جَمِيع الشَّرِكات العَامِلَة في مجال هَذَا المُنْتَج إلَى اسْتِخْدَام هَذِهِ العَلامَة علَى مُنْتَجَاتهم أَيْضًا، مما يجعل حمايتها متعذرة قانونًا.

ويَرْتَبِـــط الاخْتِيَار النَّاجِح للعَلامَةِ التِّجارِيَّة بمدَى وضوحها، أي أن تَكُون العَلامَة **ذات معنَى واضح ودقيق**، وسهلة القراءة والكِتَابة والنُّطق، وواضحة لا تحمل أي غموض أو أَكْثَرَ من معنى، فالوُضوح لا ينافي أبدًا التَّمَيُّزُ والإِبْدَاع في اخْتِيَار العَلامَة التِّجاريَّة. ومـــن المَعَايير الأخرَى لاخْتِيَار عَلامَة مميزة هُوَ أن تَكُون **العَلامَة قابلة للتَّجْسِـــيد الخَطِّيِّ**؛ أي إمكانية تَجْسِـيد هَذِهِ العَلامَة في شـــكل حروف أو أرقام أو اختصارات مُحدَّدة، أو **قابلة للتَّصْوِير أو الرَّسْــمُ** في شـــكل رســـومٍ أو ملصقات أو طوابع أو رُسُوم بإبعاد ثلاثية (هولوكرام)، أو شعارات مرسومة (لوجو)، فهذه القابلية تتيح لها الاسْـــتِخْدَام عبر جَمِيع وسَائِل الإعلان والإشهار، لأن المهمة الَّتي تلي تَصْمِيم العَلامَة التِّجاريَّة واخْتِيَارها هُوَ وضْع سياسة ترويجيَّة لها في مُخْتَلَف وسَائِل الإعلام.

مـــن الضَّرُورِي أَيْضًا عند بِنَاء العَلامَة **مراعاة تقاليد وقيم المُجْتَمَع المُسْـــتَهْدَف من المَشْرُوع النَّاشِـــئ**، فَلا يجوز مثلًا اسْـــتِخْدَام عَلامَات تخالف النِّظام العام والآداب المتعارف عَلَيْهَا في الدَّوْلة، أو تلك الَّتي يمنع القانون اسْتِعْمالها، أو الشَّارات الَّتي من شأنها مغالطة الجُمْهُور، ولا سِيَّما في طَبِيعَة المُنْتَج أو الخِدْمَة، أو جَوْدَتها أو مصدرهما، أو الَّتي يُمْنَع دخولها.

كما يُشْـــتَرط ألا تحمل العَلامَات أيّ معنًى ســـلبيّ في اللغة الدارجة أو أيّة دلالة غير مرغوب فيها، أو اسْتِخْدَام الألوان الَّتي قَد تُثِير معاني غير محبَّبَة في النفوس، ويَجِب أن يكُون الاســـم لائقًا ومطابقًا للحقيقة، ولا يؤدِّي إلَى الغشّ والتَّضْليل أو المَســـاسَ بالنِّظام العام، فهذا كله يُكسِـــب المَشْرُوع سُمْعَة سَـــلْبِيَّة ويتسبَّب في فقدان العُمَلاء الرَّغْبة في اقتناء المُنْتَج أو تَجْربَة الخِدْمَة، فَفي النِّهَايَة العَمِيل فرد من أَفْرَاد المُجْتَمَع يـــدور في فلك الجماعة ولا يُرَحِّب بالخروج عن التَّقالِيـــد والقِيَم المُجْتَمَعية العَامَّة، وبالتالي سيرفض العَلامَة التِّجارِيَّة الَّتي تستهين بتلك التَّقالِيد أو تُشجِّع علَى نَبْذها. ويُعَدُّ النِّظَام العَامّ من الأُمُور الَّتي يَصْعُب وضع تَعْرِيفٍ مُوحَّد ومُحَدَّد بالنســـبة إليه، فالنِّظام العام نِسْبِيّ يَخْتَلِف من دَوْلَة إلَى أخرى، لكن يُمْكِن الحُكْمُ علَى إذا ما كَانَت العَلامَة التِّجاريَّة الَّتي سُـــجِّلت صحيحًا في بلد المنشأ مُخَالِفَةً للنِّظام أم لا؛ من خِلال

استحضار مبدأ أَسَـــاسِيّ في حِمَايَة العَلامَة علَى المُسْتَوَى الدُّوَلي، وهُوَ مبدأ العَلامَة كَمَا هي، الَّذِي يَعْنِي قبُول العَلامَة التِّجاريَّة الَّتي تمَّت صحيحةً في بلد المنشـــأ حتَّى ولو كَانَت غير ذَلِكَ بالنسبة لبلد آخر.
ورغم ذَلِكَ جاء في الفَصْل السَّادس من اتِّفَاقيَّة باريس للعَلامَات التِّجاريَّة أنَّ العَلامَات الَّتي سُجِّلت بِصُورَةٍ صحيحةٍ في بلد المنشأ يُمْكِن أن تُرْفَض في بلدٍ آخر.

تَسْجِيل العَلامَة التِّجارِيَّة

بعد الاستقرار علَى العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوع يَجِب التَّأَكُّد من قَانُونيّة اسْتِخْدَام العَلامَة، وهَذَا من خِلال البَحْث والتَّحَرِّي عن العَلامَة المختارة وهل هِيَ مُتَاحَة أم مُسجَّلة بالفِعْلِ لحساب شَركَات أخرَى تمَارِس النَّشَاط ذاته، فالتَّأَكُّد من الوضع القَانُونيّ للعَلامَة من الأُمُور المُهِمَّة للغَايَةِ الَّتي تُجنِّب رَائِد الأَعْمَال الدُّخول في دعاوَى قضائية وإنفاق مبالغ طائلة كتعويض إلزامي لشركات أخرَى مالكة قَانُونيًّا للعَلامَة ذاتها.
وتتم عَمَلِيَّة البَحْث عن العَلامَات المسجّلة في مكاتب حِمَايَة وتَسْجِيل العَلامَات التِّجَارِيَّة، الَّتِي تســـمح بِتَقْدِيم خِدْمَة البَحْث للتَّأَكُّد ممَّا إذا كَانَت هُنَاكَ عَلامَة تجاريَّة مُســـجَّلة ومشابهة للعَلامَةِ المُصَمَّمة أم لا، كَمَا أن بَرْمجِيَّات الحَاسُوب قَد جعلت عَمَلِيَّة البَحْث أَكْثَرَ ســـهولة ولا تَحْتَاج سوَى دقائق معدودة، حتَّى إنَّ الكَثِير من مكاتب العَلامَات التِّجَارِيَّة في العالَم توفر عبر موقعها الإِلِكْتِرُونيّ إمكانية البَحْث عن العَلامَات المُسَجَّلة لديها.

هذا بدوره ينقلنا إلَى نقطة أخرَى مهمة، وهِيَ ضَرُورَة تَسْـــجِيل العَلامَة التِّجارِيَّة بعد اتِّخَاذ القَرَار باعتمادها وتَصْمِيمها، لأن ذَلِكَ يُعْطِي صاحبها الحق في حمايتها قانونًا ووقـــف أيّة محاولات لتقليدها أو سرقتها والحُصُول علَى تعويضات كبرَى حال وقوع ذلك، لكن يَجِب الالتفات إلَى أن كون التَّسْجِيل دليلًا علَى المِلْكِيَّة يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال تَسْـــجِيل علامته علَى جَمِيع الفئات المقصود اسْتِخْدَامهَا عَلَيْهَا، وفي جَمِيع الدُّوَل الَّتي ســـيَتِمُّ تَسْـــوِيق مُنْتَجه أو خدمته فيها، وحمايتها أيضًا عبر شبكة الإنترنت ووسائل التَّواصُل الاجْتماعِيّ.

ويُشترط لتَسْجِيل العَلامَة التِّجاريَّة أن تتمتع بـ:

1. **الصِّفَة الذَّاتيَّة**، أي أنْ يكُون للعَلامَةِ ذاتية خاصة بِهَا تُمَيِّزُها وتجعلها مُخْتَلِفَة عن غيرها من العَلامَات الأخرَى المستخِدْمَة لتَمْيِيز سلع أو خِدْمَات مُماثِلَة.
2. **صِفَة مميزة خارجيًّا**: أي لا تتشابه مع العَلامَات الأُخْرَى الَّتي سبق تَسْجِيلها عن مُنْتَجَات أو خِدْمَات مماثلة أو سـبق التَّقَدُّم بطلبات للجهات المختصّة بتَسْجِيلها، بمعنَى أن تَكُون العَلامَة جَدِيدَة في التَّطبيق علَى ذات السِّلَع والخِدْمَات، فَلا يصلح للتَّسْجِيل عَلامَة مطابقة أو مشابهة لعَلامَة أخرَى بدرجة كافية لتضليل الجُمْهُور، ولَيْسَ بالضَّرُورَة أن يكُون التَّشابه المانع للتَّسْجِيل التَّطابُق بَيْن العلامتَيْن بل يكفي أن تَكُون أوجه التَّشـابه كفيلة بأن يختلط الأَمْر علَى المُسْـتَهْلِك العادي متوسط الحرص في ظُرُوف الشِّراء العادية.
3. **المَشْرُوعية**: أي يتعين ألا تحتوي العَلامَة علَى عَنَاصِر أو أَشْكَال محظورة لا يجوز تَسْـجِيلها أو اتِّخَاذها كعَلامَة تجاريَّة، كأن تَكُون مخلة بالآداب العَامَّة أو تخالف النِّظام العام أو الشِّعارات العَامَّة لِلدُّوَلِ والإعلام أو الرُّموز الدِّينية البَحْتة أو رموز الهلال الأحمر أو الأسماء الجغرافية، إذا كَانَ اسْتِعْمالها من شأنه أن يحدث لبسًا فيما يتعلق بمصدر المُنْتَجات أو الخِدْمَات.

إنَّ اتِّخَـاذ جَمِيـع هَذِهِ النقاط بعـين الاعْتِبَار، واعتماد رَائِـد الأَعْمَال علَى خبراء واختصاصيِّينَ في هَذَا المَجَال والتَّصْميم المُبْدِع والمُبْتَكِر للاسـم والرَّمْز، وتناسُـق الحروف والألوان بعضها مع بَعْض، وإكسـاب العَلامَـة رُوح المَشْرُوع الجَدِيد، يقود لاخْتِيَـار ناجح للعَلامَةِ التِّجاريَّة وبنائها بِصُورَة متماسـكة وإظهارها بالصورة الَّتي يُطْمَـحُ في الوُصُول إليها بِحَيْثُ تُضَاهِي كبرَى العَلامَات التِّجاريَّة وأَكْثَرها شُـهْرَة عالميًّا.

المَبْحَث الثَّالِث

بناء العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير

في وقفة مع بَعْض الأسماء الكَبِيرَة في عالَم الأَعْمَالِ نجد أنَّه علَى سَبِيل المثال عند ذكر مشروبات الصودا نستحضر عَلامَة "بيبسي Pepsi" الشَّهيرَة، وعند اتِّخَاذ قرار شراء هاتف أنيق رمزًا للرَّفاهية حتمًا سنذكر عَلامَة "أبلApple "، فكُلُّ ما حولنا الآن من أشياء عَلامَات تجاريَّة عديدة، ولم يَعُدْ اقتناء العَلامَة التِّجارِيَّة مجرَّد حاجةٍ عادية، بل تَعدَّاها إلَى أن يَكُون أُسْلُوب حياة. ولَكِنَّ السؤال هنا هُوَ: كَيْفَ حدث ذلك؟ وكَيْفَ استطاعت هَذِهِ العَلامَات جَذْب هَذَا الكمّ الهائل من العُمَلاء؟!

والإجَابَة هِيَ أن هَذِهِ العَلامَات نجحت في أن تُوجِد رابطًا قويًّا مع العُمَلاء منذ الوهلة الأولى، ولذا فإن المَرَاحِل الأولَى لبناء العَلامَة التِّجارِيَّة من عَوامِل نَجَاح أو فَشَل أيِّ مَشْرُوع تجاري، صَغِير أو كبير، ومن هنا يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال أن يَعْتَمِد في بنَاء علامته التِّجاريَّة علَى أُسُس موضوعيَّة ومُمَنْهَجَة مع أخذ اللَّمَسَات الفنيَّة بعين الاعْتِبَار.

عَوامِل بِنَاء عَلامَة تِجاريَّة مُمَيَّزة

وتحتاج عَمَليَّة بِنَاء عَلامَة تِجاريَّة مُمَيَّزَة للمَشْرُوعِ الصَّغِير لتَضافُر الكَثِير من العَوامِل المهمَّة، في مقدمتها **تَحْقِيق التَّفرُّد في المُنْتَج أو الخِدْمَة المقدَّمة**، ويأتي ذَلِكَ عن طَرِيق بِنَاء هُوِيَّة رَئِيسَة للمَشْرُوعِ والتَّمَيُّز عن المُنَافِسِينَ بتَقْدِيم **قيمة مُضافة غير مسبوقة في السُّوق**، أيْ أن يحصل العُمَلاء علَى إِضَافَة مؤكَّدَة في حال اقتنائهم لِهَذَا المُنْتَج، ويمُكِن أن يحدث ذَلِكَ إمَّا عن طَرِيق تَقْدِيم مُنْتَج فريدٍ من نوعه بالنِّسْبَة للعُمَلاء، أو تَقْدِيم مُنْتَجٍ موجودٍ بالفعْلِ لكن سيُطْرَح بطَرِيقَةٍ مختلفةٍ ورُوحٍ جَدِيدَةٍ.
كذلك الاهْتِمَام بـ**جَوْدَة ونوعيَّة المُنْتَج أو الخِدْمَة** الَّتي يُقدِّمها المَشْرُوع، فالانطباع الإيجابيّ الأول الَّذي يأخذه العُمَلاء عن جَوْدَة المُنْتَج ونوعيته يُحفِّزه علَى تكرار قرار الشراء والتَّرْوِيج الجَيِّد للمنتج، وبالتالي تَكْوِين الولاء له، لكن الثَّبات علَى نَفْس

مســـتوَى الجَوْدَة لَيْسَ من الأُمُور الجَيِّدَة للعَلامَةِ التِّجارِيَّة الَّتي تكافح من أجل البقاء وســـط المُنَافَسَـــة القوية من الشَّركات الأخرَى في السُّوق، فالاستمرارية تتطلب من رَائِـــد الأَعْمَال بذل المَزيد من الجهد لتَطْوير جَوْدَة مُنْتَجَاته أو خِدْمَاته والتَّفَوُّق علَى المُنَافِسِينَ دَائمًا.

والتَّصْميم الجذَّاب **للعَلامَةِ التِّجارِيَّة** ذاتها يُساعِد أَيْضًا علَى بِنَاء عَلامَة مميزة، فَلا شك أنّ شكل المُنْتَج وتَصْميمه المُمَيَّز، والألوان الجذَّابَة تلعب دَرْوًا مُهمًّا في لفت أنظار العُمَلاء وإقناعهم بتجربة المُنْتَج أو الخِدْمَة حتَّى دون مَعْرِفَة كافية بكَافَّة تَفاصِيل هَذَا المُنْتَج؛ فالإطار العامّ للعَلامَةِ التِّجارِيَّة ووضع المُنْتَج في السُّوق عامل جَذْب جوهريّ. وَهُنَاكَ العَدِيد من الدِّراسَـــات والأبحاث تشـــير إلَى مدَى تَأْثِير شكل المُنْتَج وطريقة تَغْلِيفه علَى قرارات العُمَلاء الشِّرائية وزيادة نِسْبَة المَبِيعَات.

من العوامل المُهِمَّة أَيْضًا لبناء عَلامَة نَاجِحَة للمَشْرُوع الصَّغِير هُوَ **ترويجها علَى نطَاق واســـع** وتَحْقِيق الانْتِشَار في الكَثِير من الأَسْـــوَاق المُتَنَوِّعَة، فالعُمَلاء يثقون بالعَلامَة التِّجارِيَّة ذات الحملات التَّرْوِيجية المكثفة الَّتِي يلمسون وجودها في كُلّ مكان، فتزيد رغبتهم في اقتنائها والحُصُول عَلَيْهَا بأي ثمن، ونحن اليَوْم نرَى الكَثِير من العَلامَات التِّجَارِيَّة الشَّهيرَة ووكلائها في جَمِيع أنحاء العالَم، ونشاهد حملاتها الدعائية المكثفة عبر مُخْتَلَف وسَائِل الإعلام؛ المرئيَّة والمقروءة والمسموعة ومواقع التَّوَاصُل الاجْتماعِيّ.

مَرَاحِل بِنَاء العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير

يمرّ بِنَاء العَلامَة التِّجَارِيَّة بستِّ مَرَاحِل رئيسة يَجِب علَى رَائِد الأَعْمَال الانتباه لها جيدًا وإيلائها الكَثِير من الاهتمام، لأنها سَتكُونُ المؤشر المُسْتَقْبَلِيّ لِنَجَاحِ مَشْرُوعه النَّاشِئ ومدَى التَّأْثِير الإيجابي علَى ولاء العُمَلاء:

تبدأ هَذِهِ المَرَاحِل بـــــ**تَحْدِيد الموقع السُّوقيّ للعَلامَةِ التِّجارِيَّة**، فقبل البدء في اتِّخَاذ أي قرار بشـــأن العَلامَة التِّجَارِيَّة الخاصَّة بالمَشْرُوع، يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال لفَهْم وضع

السُّوق الحالي من حَيْثُ العُمَلاء المُحْتَمَلِينَ (خَصَائِصهم واحْتِيَاجَاتهم ورغباتهم و...) والمُنَافِسِينَ الحاليين، وهنالك الكَثِير من الأَدَوَات الحَدِيثَة للمساعدة في ذلك، مثل: جوجل أناليسيز Google analyze الَّتِي تتيح التحقُّق من بَيَانَات العُمَلاء والمُنَافِسِينَ المباشرين وغير المباشرين، يمكِن أَيْضًا إِجْرَاء دِرَاسَات تَحْلِيلِيَّة للحملات الإعلانيَّة الَّتِي يقوم بِهَا المنافسون المحتملون، أو إِجْرَاء اسْتِطْلاعات رأي لشريحة من الجُمْهُور المُسْتَهْدَف وسؤالهم عن العَلامَات التِّجارِيَّة الَّتِي يفضلونها، ومَزَايَاها وعُيُوبها، وأسباب ولائهم لها، وما الَّذِي يَحْتَاجونه من هَذِهِ العَلامَات فيما بعد، وربما تَكُون الشَّبَكات الاجْتِماعِيَّة أداة مفيدة للغَايَةِ يمُكِن لرَائِد الأَعْمَال اسْتِغْلالها في إِجْرَاء الاستطلاعات ومَعْرِفَة رأي الجُمْهُور المُسْتَهْدَف في علامته التِّجارِيَّة، فمن المهم أن يكُون لدَى صَاحِب المَشْرُوع النَّاشِئ مَعْرِفَة كافية بظروف السُّوق ووَضْع المُنَافِسِينَ ومزايا وعُيُوب مُنْتَجَاتهم، حينئذ سيعلم جيدًا ما يَجِب التَّرْكيز عليه في بِنَاء العَلامَة وكَيْفَ يمُكِن أن يصنع لها هُوِيَّة مُمَيَّزة عن المُنَافِسِينَ.

أمـا المَرْحَلَة الثَّانية فهي **تَحْدِيد تركيز العَلامَة التِّجَارِيَّة وشخصيتها**، فَلا يمُكِن أن تَكُون العَلامَة التِّجَارِيَّة تستهدف الجَمِيع، خاصة في بدايتها، لكن تستهدف فئة مُحَدَّدة من الجُمْهُور المُسْتَهْدَف؛ النِّسَاء أو الأطفال أو كبار السنّ، فمن المُهِمّ للغَايَةِ العثور علَى تخصُّص فريد للعَلامَةِ وتركيز مُحدَّد للمُنْتَج أو الخِدْمَة الجَدِيدَة علَى مجال من المَجَالات، نقطة قوة يمُكِن عن طريقها المُنَافَسَة في السُّوق والتَّفَوُّق علَى المُنَافِسِينَ، وهَذِهِ النقطة سَتكُونُ فيما بعد هُوِيَّة العَلامَة التِّجارِيَّة الَّتِي يَجِب أن تَبْرُز للعُمَلاء سواءً في الشِّعار أو خِلال الحَمَلات التَّرْوِيجيَّة للمُنْتَج.

نصل للمرحلة الثَّالِثة من بِنَاء العَلامَة التِّجارِيَّة وهِيَ **اخْتِيَار اسم العَلامَة ذاتها**، وكما ذكرنا من قبل، فالعَلامَة أَكْثَر من مجرد اسم عابر للمَشْرُوعِ وما يقدمه من مُنْتَجَات أو خِدْمَات، بل هِيَ هُوِيَّة المَشْرُوع وسُمعته بَيْن العُمَلاء ووَضْع المُنْتَج في السُّوق، لِذَلِكَ يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال إلَى اسم شعار تِجارِيّ مُمَيَّز يَعْكس هُوِيَّة المُنْتَج ويكون متفردًا يصعُب تقليده أو الخلط بينه وبين مُنْتَجَات المُنَافِسِينَ الحاليين.

وَهُنَاكَ الكَثِير من الشَّركات العَالَمِيَّة الَّتي تستخدم اسمها ذاته كعَلامَة تِجاريَّة لمُنْتَجَاتها، مثل: بي إم دبليو(BMW) وفورد (Ford) وكوكا كولا(1)(Coca-Cola)وغيرها، ومِمَّا يؤيِّد وِجْهَة نظر اسْــتِخْدَام اســم الشَّركَة كعَلامَة تِجاريَّة أنَّ المُسْتَهْلِك يثق بالعَلامَات التِّجاريَّة التَّابِعَة لشركات شَــهيرة، ومن جانب آخر فإنَّ اتِّخَاذ اســم الشَّركَة كعَلامَة لمُنْتَجَاتها من شأنه خفض النَّفَقَات الهائلة الَّتي تتطلب تَطْوِير عَلامَات تِجاريَّة منفصلة. إلَّا أنَّ هُنَــاكَ شَركَات أُخرَى نَاجِحَة وعملاقة اتبعت أسلــوبًا مغايرًا أي اسْــتِخْدَام عَلامَات منفصلة لمُنْتَجَاتها مثــل: مَجْمُوعَة يونيليفر(2)(Unilever) الَّتي تملك 400 عَلامَة تِجاريَّة تحقق 12 عَلامَة مِنْهَا مبيعات بما يزيد عن مليار يورو ســنويًّا، منها: دوف (3)(Dove)، ويُدَعِّم أَصْحَاب وجهة نظر عَدَم اسْــتِخْدَام اسم الشَّركَة كعَلامَة رأيهم بحُجَج كثيرة؛ مِنْهَا أنَّ الرَّبْط بَيْن اســم الشَّركَــة والعَلامَة قَد يحمل مَخَاطِر الإساءة لاسم الشَّرِكَة في حال أنَّ المُنْتَج لم يُلاقِ النَّجاح المَطْلُوب

1. كوكا كولا Coca-Cola هِيَ أَكْبَر مُنْتِج ومُوَزِّع للمشروبات الغَازيَّة في العالَم وواحدة من أَكْبَر الشَّركات في الولايات المتَّحِــدَة الأَمْريكيَّــة، بدأ تاريخ الشَّركَة منذ عام 1886م مَعَ ابْتِــكَار المشروب الغازي علَى يَد الدكتور الأَمْريكي جون إس بيمبرتون Dr. John S. Pemberton، لكن تأسَّست الشَّركَة رسميًّا عام 1892م ويقَع مقرّها الرَّئيس في أتلانتا في ولاية جورجيا، وتُوَفِّر الآن أَكْثَر من 2800 مُنْتَج في أَكْثَر من 200 دَوْلَة، وتعدّ شَركَة كوكاكولا من أَكْثَر الشَّركات الاســتهلاكيَّة قيمــة في العالَم، وتَمَكَّنَــتْ العَلامَة التِّجاريَّة لشركة كوكاكولا من أنْ تَحْتَــل مكانة بَيْن العشرة عَلامَات التِّجاريَّــة الأبــرز في العالَــم، وحققت الشَّركَة في عام 2015م حوالي 120.3 مليار دُولَار بما يعادل تَحَسُّــن بِنِسْــبَة 12% عن عام 2014م، الَّتِي تَصَدَّرَتْ فيه الشَّركَة قَائِمَة أهَمّ عشر عَلامَات تجاريَّة في العالَم.. للمَزيدِ حول الشَّركَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.worldofcoca-cola.com .
2. يونيليفر(Unilever) تأسَّست عام 1929م عن طَرِيق اتفاقيَّة شَراكة بَيْن شَركتَيْ "مارجرين يوني Margarine Unie" و"ليفر برازر lever brother" بهَدَف ترتيب عَدَم تَعارُض المصالح الرَّئيسَــة بين الشَّركَتَيْن، وَلَكِنْ في نِهَايَة المطاف تُقَرِّر الاندماج بدلًا من ذَلِكَ وَوُصِفت يونيليفر رسميًّا في 1 يناير 1930م، الَّتِي وُصِفت في مَجَلَّة الإيكونوميست بأنَّها "واحــدة مــن أَكْبَر الاندماجات الصِّناعيّة في التاريخ الأوروبي"، تحظَى هَذهِ الشَّركَة برضا نَحْو 2.5 مليار شــخص في العالَم يستخدمون مُنْتَجَاتها بصِفَة دائمة، وتملك 400 عَلامَة تِجاريَّة تُحَقِّق 12 عَلامَة مِنْهَا مبيعات بما يزيد عن مليار يورو سنويًّا، منها: ليبتون Lipton ولوكس Lux ولايف بوي Lifebuoy.. للمَزيدِ حول الشَّركَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.unilever.com.
3. دوف (Dove) هِيَ عَلامَة تِجاريَّة رَائدة في العالَم لمُنْتَجَات العناية الشَّخصيَّة، وَقَد بدأت Dove نشاطها التِّجَارِيّ في عام 1957م في الولايات المتَّحِدَة الأمريكيَّة، وَهِيَ إحدَى العَلامَات التِّجاريَّة التَّابِعَة لمجموعة يونيليفر "Unilever"، وَهِيَ أَيْضًا العَلامَة التِّجاريَّة رقم 1 الموصَى بِهَا للمصابين بالأَمْراض الجلديَّة والتَّناسُــليَّة في الولايات المتَّحِدَة وكندا وفرنسا وأيَّدَتْهَا بشِدَّة جَمْعِيَّات أطِبَّاء الأَمْراض الجِلْدِيَّة في جَمِيع أنحاء العالَم.. للمَزيدِ حول الشَّركَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.dove.com.

وبين هَذَا الاتِّجاه وذاك تُوجَد شَرِكَات أخرَى تَتَّبِع الاتِّجاه الوسط وهُوَ اسْتِخْدَام عَلامَة تجاريَّة تحمل عَنَاصِر أو أجزاء معينة من اسم الشَّرِكَة الأم، مثل شَرِكَة نستله (Nestlé) حَيْثُ تستخدم المقطع الأَوَّل من اسمها لإنشاء عَلامَات جَدِيدَة، مثل: نسكافيه (1) (NESCAFE)، وبهذا يكُون ربط المُنْتَج وعلامته باسم الشَّرِكَة القَوِيّ بمثابة مَصْدَر ثقة للمستهلك وضمان للمُنْتَج الجَدِيد.

تَصْمِيم العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير

بعد اخْتِيَار اسم العَلامَة تأتي مَرْحَلَة **تمثيل العَلامَة التِّجارِيَّة بشَكلٍ مرئي من خلال الرُّسوم أو الرُّموز والخطوط والألوان**، وتَصْمِيم العَلامَة التِّجارِيَّة لَيْسَ مجرد عَمَلِيَّة فَنِّيَّة لِتَحْدِيد المَظْهر الخارجي للعَلامَة، وإنما هُوَ أحد نِقَاط التَّفرُّد عن المُنَافِسِين والرِّسالة الَّتي يريد مَالِك المَشْرُوع إيصالها إلَى الجُمْهُور من خِلال علامته التِّجارِيَّة. والتَّصْمِيم النَّاجح للعَلامَةِ التِّجارِيَّة يَبْدَأ **بالتَّمَيُّز والإبْدَاع** في بنائها وتَجَنُّب تقليد الأَفْكَار الخاصَّة بعَلامَات تِجاريَّة أخرى، والاعْتِماد علَى البساطة في التَّكْوين وتَجَنُّب التَّعقيد سواءً في الشَّكْل أو المضمون، وفي الوَقْت ذاته وضوح الرِّسالة المَطْلُوب توصيلها للجمهور.

ويتحقق هَذَا من خِلال مراعاة **الاتِّساق** في الشِّعار واسْتِخْدَام الرُّموز والأشكال بطَرِيقَة مُمَيَّزة، واخْتِيَار العَنَاصِر الرُّسُومِيَّة الأَسَاسِيَّة بآليَّات تُسَاعِد العُمَلاء علَى تذكُّر العَلامَة التِّجَارِيَّة بِشَكلٍ أسرع، وبالنَّظر إلَى العَلامَات التِّجاريَّة للشَّركَات الرَّائِدَة والمرموقة نجد فِيهَا من الفن والبساطة ما يجعل ذاكرتنا تستحضرها تلقائيًّا كُلَّمَا ذُكِرَ اسم الشَّرِكَة.

1. نسكافيه (NESCAFE) هِيَ وَاحِدَة من الْعَلَامَات التِّجارِيَّة الأَكْثَر شعبيَّة فِي العالَم لتَصْنِيع القَهْوَة، وإحدَى الْعَلَامَات التَّابِعَة لشركة نستله (Nestlé) العَالَمِيَّة، وتوفر هَذِهِ الْعَلَامَة الرَّائِدَة الْكَثِير من الأصناف من القَهْوَة لتناسب جَمِيع الأذواق والْمُنَاسِبات، من نسكافيه كلاسيك Nescafé Classic وحتَى أحدث مُنْتَجَات الرَّفاهيَّة مثل جريين بلند ذات المستويات الْعُلْيَا من مُضادَّات الأَكْسدة، تَمَّ إطلاق قهوة نسكافيه فِي سويسرا في عام 1938م. وسُرْعَانَ ما صُدِّرت إلَى فرنسا والمملكة المتَّحِدَة والولايات المتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، والآن تنتشر مُنْتَجَاتها في نَحْو 180 دَوْلَة فِي العالَم.. للمَزِيدِ حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.nescafe.com

وتلعب الألوان كَذَلِكَ دَوْرًا رئيسًـــا في نَجَاح تَصْمِيم العَلامَة التِّجارِيَّة، فَهِيَ من أحد أهـــم المُكَوِّنَات عِنْدَمَا يتَعَلَّقُ الأَمْرُ بهُوِيَّة العَلامَة التِّجَارِيَّة، فالألوان المختارة للتَّصْمِيم سَـــوْفَ تُعْطِي انطباعًا فوريًّا للجمهور بطبيعة وهُوِيَّـــة المَشْرُوع، وتُحْدِث رَبْطًا قويًّا بينهما، لِذَلِكَ فإن الألوان يُمْكِن أن تُؤَثِّر بشَـــكلٍ كَبِير علَى تَصوُّر شـــخصٍ ما للعَلامَةِ التِّجَارِيَّة. فعلَى سَبِيل المثال، يُنْظَر إلَى الذَّهبي والفِضِّيّ علَى أنَّها ألوان راقية، في حِين يُنظر إلَى اللون الأخضر علَى أنَّه جَدِيد وصحيّ، ولذا يَحْتَاج رَائِد الأَعْمَال إلى اختبار السُّـــوق في ألوان معيَّنَة قبل اعتمادها في العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ، واخْتِيَار أَكْثَرَ الألوان مُلاءَمة لطبيعة المُنْتَج أو الخِدْمَة، وعَدَم اللُّجوء لتَعَدُّد الألوان في التَّصْمِيم. كذلـــك يَنْبَغِي تَجنُّب إِضَافَة الكَثِير من الألوان عند تَصْمِيم العَلامَة، لأن ذَلِكَ يُفْقِدُها هُوِيَّتها، ويجعل من الصعب علَى العُمَلاء قراءة ما بداخلها، وبالتالي حُدُوث تشـــوش وارتباك في الرِّسالة المراد توصيلها إليهم.

وتَتَطَلَّب البســـاطةُ في التَّصْمِيم أَيْضًا اخْتِيَارَ عدد قليل من الخطوط للاسْتِخْدَام علَى جَمِيع المواد الخاصَّة بالعَلامَة التِّجارِيَّة، ســـواءً العناوين أو النصوص أو الأرقام في الرُّســـوم البيانيَّة، فالخطُّ المُناســـب لطبيعة المُنْتَج ورُوح المَشْرُوع عَلامَة من عَلامَات الجمال في العَلامَة التِّجارِيَّة، لكن دون مبالغة في عدده أو حَجْمه، وشـــكله، ووضعه دَاخِل العَلامَة.

تَطْوِير العَلامَة التِّجَارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير

ننتقل إلَى المَرْحَلَة الخامسة من بِنَاء العَلامَة التِّجارِيَّة، وتتمثّل في **كِتَابَة شِعار العَلامَة التِّجارِيَّة**، ويُقصد بالشعار عبارة مُوجَزة تصِف مَزَايَا المُنْتَج ونقاط تَفرُّده عن المُنْتَجات المُنَافِسَـــة، ويُستخْدَم الشعار لجذب انتباه العُمَلاء وإحداث تَأْثِير إيجابي قوي لَدَيْهِم تِجَـــاه المُنْتَج وحثهم علَى الشِّراء، ولذا فَهُـــوَ يصاحب الحملات التَّرْوِيجية للمُنْتَج في مُخْتَلَف وسَـــائِل الإعلام، علَى سَبِيل المثال شعار عَلامَة ماكدونالدز (McDonald's) "أنا أُحبه I'm loving It".

والشِّعار لَيْسَ من الثَّوابِت الَّتي لا يُمْكِن تغييرها، بل العكس يُمْكِن استبداله أَكْثَر من مرة إذا ما طُوِّرَ المُنْتَج أو الخِدْمَة وأُضيف إليه مَزَايَا جَدِيدَة، ولقد طوَّرت شَرِكَة بيبسي (Pepsi) أَكْثَر من 30 شعارًا لمُنْتَجها في العُقُود القليلة الماضية.

وأخيرًا نصِل لمرحلة **تَطْوِير العَلامَة التِّجَارِيَّة** للمَشْرُوعِ الصَّغِير، فهذه العَلامَة كالوليد الصَّغِير الَّذِي يَحْتَاج إلَى الرعاية والاهتمام من أجل النُّمُوّ بصحة جَيِّدَة، ولِذَلِكَ لا يتوقف بِنَاء العَلامَة علَى إِنْشَاء وتَصْمِيم الشِّعار فقط، بل يَجِب أن يَسْتمرَّ تَطْوِيرها دَائِمًا من أجل بِنَاء صُورَة ذِهنِيَّة جَيِّدَة لدَى العُمَلاء والحُصُول علَى قاعدة عريضة منهم والفوز بولائهم وتجنُّب تحوُّلهم إلَى المُنَافِسِينَ، وتَشْتَمِل عَمَلِيَّة تَطْوِير العَلامَة التِّجارِيَّة علَى جَوَانِب عدّة، منها: الارتقاء بجَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة، والاهتمام بالتَّصْمِيم الخارجي والتَّغْلِيف الجذَّاب للمُنْتَج، واستمرار التَّمَيُّز علَى المُنَافِسِينَ سواءً في الجَوْدَة أو السِّعْر أو التَّسْوِيق النَّاجِح والانْتِشَار في أماكن كثيرة مُتفرِّقة أو التَّواصُل الفعَّال مع العُمَلاء، فيجب أن تَكُون العَلامَة التِّجَارِيَّة حاضرة ومُتماسِكة في محيط الجُمْهُور المُسْتهدَف، سواءً من خِلال الحملات التَّرْوِيجية في وسَائِل الإعلام أو من خِلال التَّفاعُل الإيجابي معهم عبر اسْتِطْلاعات الرَّأْي ومواقع التَّواصُل الاجْتماعِيّ.

وختامًا، العَلامَة التِّجارِيَّة للمَشْرُوعِ الصَّغِير رسالة مُوَجَّهَة إلَى الجُمْهُور المُسْتَهْدَف، ومن ثَمَّ فإنَّ الاهْتِمَام باخْتِيَارها وتَصْمِيمها وتَفاصِيلها الدَّقِيقَة من عَوامِل نجاحها وتأثيرها علَى القَرَارَات الشِّرائية لِهَذَا الجُمْهُور، ويُعدُّ تمَيُّزُهَا ترويجًا فعَّالًا لهُوِيَّة المَشْرُوع وجَوْدَة المُنْتَج، ولِذَلِكَ يُمْكِن لرَائِد الأَعْمَال اتِّباع نَهْج الشَّركات العَالَمِيَّة في طَرْح نسخة تَجْرِيبِيَّة من علامته التِّجارِيَّة في السُّوق المُسْتَهْدَفَة لفَتْرَة مُعَيَّنَة قبل الإطلاق الرَّسْمِيِّ، وذَلِكَ للتَّعَرُّف علَى مدَى قَبُول السُّوق لها وإجراء أيّة تَعْدِيلات لازِمَة وفقًا لردود فعل العُمَلاء، فعَمَلِيَّة بِنَاء العَلامَة التِّجَارِيَّة وتَطْوِيرها ستستمر ما دام هُنَاكَ المَزِيد من العُمَلاء المُسْتَهْدَفِين الَّذِينَ تسعَى العَلامَة لاجتذابهم، وما دام صاحبها يملك الرَّغْبَة القَوِيَّة في التَّفَوُّق علَى منافسيه والاسْتمرار في السُّوق والمُضِيِّ قُدُمًا بمَشْرُوعه الصَّغِير لِيَنْمُو ويكْبُر.

الفَصْل الثَّالِث عشر

مُتَطَلَّبَات النَّجاح في سُوق العَمَل

- **مُقَدِّمَة**
- **المَبْحَث الأَوَّل: المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة**
    - أبْعَاد المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة
    - الميثاق العَالَمِيّ للمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة
- **المَبْحَث الثَّاني: أخْلاقِيَّات العَمَل**
    - تَعْرِيف أَخْلاقِيَّات العَمَل
    - اهتمام المُؤَسَّسَات الحَدِيثَة بأخْلاقِيَّات العَمَل
    - المُدَوَّنَات الأخْلاقِيَّة
- **المَبْحَث الثَّالِث: التَّطْوِير المُسْتَمِرّ للمَشْرُوعِ الصَّغِير**
    - استراتيجيَّات التَّنْوِيع
    - اسْتِرَاتِيجِيَّة النُّمُوّ التَّكامُليّ
- **المبحث الرَّابِع: رَائِد الأعْمَال ورَجُل الأَعْمَال.. مسألة جدليَّة**
    - أصالة الفكرة
    - الموارد المَالِيَّة
    - السِّمَات الشَّخْصِيَّة
    - المهارات والخبرات العِلْمِيَّة والعَمَلِيَّة
    - أساليب العَمَل

الفَصْل الثَّالِث عشر

مُتَطَلَّبَات النَّجاح في سُوق العَمَل

مُقَدِّمَة

إنَّ نَجَــاح أيّ مَشْرُوع صغيراً كان أو مُتَوَسِّــطًا أو كبــيرا، يَعْتَمِد علَى عِدَّة عَوامِل تَتَكامَل وتَتَوَاتَر فيما بينها لِتَصِل بالمَشْرُوع إلَى هَدَفه النِّهَائيّ. وتلك العَوامِل تَتَنَوَّع وتَتَبَدَّل وفْقًا لمكوِّنات إنْشَــاء الأَعْمَال ذاتها، والَّتــي تَتَضَمَّن مَالِك المَشْرُوع (رائد الأَعْمَال في حالة المَشْرُوع الصَّغِير)، والمَشْرُوع ذاته، والبِيئَة المُحِيطَة بالمَشْرُوع، وقَد تناولنا في الفصول السَّــابقة المكوِّنين الأَوَّل والثَّاني بالكَثِير من التَّفاصِيل، والآن نتطُــرُق بالحديث عن المكون الثَّالِث، وهُوَ بِيئَة العَمَل الَّتي تنشــأ فِيهَا مثل هَذِه المَشَــارِيع الرَّائِدَة وتنطوي علَى تَدَاعِيَات اجْتِمَاعِيَّة وبِيئِيَّة أخذت تَتَبَوَأ شيئًا فشيئًا مركز الاهْتِمَام والأولويَّة في وقتنا الحاضر.

فقد باتت هَذِهِ البِيئَة تلعب الدَّوْر الأهَمّ والرَّئِيس في تَكْوِين المَشْرُوع التِّجَارِي وصِيَاغَة معالِم نجاحه أو إخفاقه، وذَلِكَ بِسَبَب قدرتها الكَبِيرة علَى تَغْيِير السُّوق ونرَى تأثيرها الواضح علَى الأَعْمَال الاقْتِصادِيَّة ســواءً في اسْــتِمْرَارِيّتها أو في وقوفها، ولذا نرَى مَشَــارِيع توجَد في بيئة أَعْمَال مُعَيَّنَة لا تَتَكَيَّف معها، بِسَــبَب ضَعْفِهَا أو عجزها عن مواجهة مُتَطَلَّبَات هَذِهِ البِيئَة، فيكون مصيرها الفَشَل مُبَكِّرًا.

وَهُنَاكَ دِرَاسَات تُؤَكِّد أنَّ 50% من المَشَارِيع النَّاشِئَة -في البُلْدَان المتقدِّمة- تعيش لفَتْرَة قابلة للتَّجاوُز تُقدَّر بثمانية عشر شــهرًا، وأنَّ نَحْو 20% منهم فَقَطْ تَسْــتَمِرّ حتَّى عشر سنوات، وأنَّ هَذَا الفَشَل يرجع إلَى عَدَم تماسُك تِلْكَ المَشَارِيع أو الشَّركات النَّاشِئَة أَمَام البِيئَة المُحِيطَة للمَشْرُوعِ، وعَدَم قدرتها علَى التعاطي الفعّال مع مُحدَّداتها المُخْتَلِفَة(1).

1. Youssuf Abramo .بحث مُلَخَّص عن رِيادَة الأَعْمَال", Google Books, website, 2019. تاريخ الاطلاع 29 يناير 2020م, p.30, online link: https://0i.is/8VTD.

ومهـــما تعدَّدت وتنوَّعت العَوامِل المُرْتَبِطَة ببيئة العَمَل، فَلا بُدَّ لِرَائِد الأَعْمَال من فَهْم مُتَطَلَّبَات البِيئَة الَّتي ينشأ المَشْرُوع في إطارها، ومَعْرِفَة مدَى تأثير تِلْكَ المُتَطَلَّبَات علَى نَجَاح مَشْرُوعه، الَّتِي غالبًا ما تَكُون مُرْتَبِطَة ببيئة العَمَل، مثل: المَسْـــؤُوليَّة الاجْتِمَاعيَّة والأَخْلاقِيَّات السَّائِدَة، وعَدَم التَّرْكيز فَقَطْ علَى أنماط الاسْتِهْلاك ومستويات الدَّخْل وتَوَقُّعَـــات الرِّبْح وغيرها، وهِيَ عَنَاصِر مُتَغَيِّرَة ولَيْسَـــت ثابتةً. فَفي إحدَى المَرَاحِل الزمنيَّة كَانَت المُنْتَجات الاسْتِهْلاكيَّة هِيَ السَّائِدَة، بِغضّ النَّظَر عن موقفها من البِيئَة، أمَّـــا في العصر الحاليّ فأَخْلاقِيَّات حِمَايَة البِيئَة وأَسَـــالِيب التَّدوير والاعْتِماد علَى الطَّاقَة المُسْتَدامَة والمُنْتَجات صديقة البِيئَة باتت هِيَ المُهَيْمِنَة(1).

وَهُنَـــاكَ مُتَطَلَّبَات لبيئة العَمَل تَكُون مُرْتَبِطَـــة بِصُورَة مُبَاشِرَة برَائِد الأَعْمَال، فتكون شروطًا ضَرُوريَّة لِنَجَاح العَمَل وتَحْقِيق الهَدَف المنشـــود من المَشْرُوع، مثل: أَخْلاقِيَّات رَائِد العَمَل في سُـــوق العَمَل، إضَافَة للظُّـــروف المُرْتَبِطَة بالعَمَل في القِطَاع الخَاصّ وأعبائه ومَرَاحِل وشروط التَّوْظِيف فيه.

وخِلال هَذَا الفَصْل سنتناول تِلْكَ العَنَاصِر بالتَّفْصِيل، الَّتِي تَتَضَمَّن المَسْؤُوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة، وأبعادها، وأَخْلاقِيَّات رَائِد العَمَل بِشَـــكلٍ عَامّ، وظـــروف العَمَل في القِطَاع الخاصّ، ومَرَاحِل التَّوْظِيف فيه، كَمَا سيَتَنَاوَل الفَصْل السِّيرَة الذَّاتيَّة والمُقَابَلَة الشَّخصيَّة، بالنَّظَر لأَهَمِّيّتهَا الكَبِيرَة في سُوق العَمَل، بالإضَافَة إلَى استعراض مُفصَّل لاستراتيجيَّات تَطْوِير المَشْرُوع الصَّغير، وأبرز الاختلافات الَّتي تُمَيِّز بَيْن رَائِد الأَعْمَال ورجل الأَعْمَال، وكَيْفَ يمكن للأَوَّل الاسْـــتِفَادَة من مَهَارَاته الرِّيَاديَّة وسِـــمات رجل الأَعْمَال في الوَقْت ذاته لتَكْوِين مَزِيج مُمَيَّز ينقله من رَائِد أَعْمَال مبتدئ إلَى رجل أَعْمَال خبير بالسُّوق وفنون التَّعَامُل معه دون أن يفقد حسّه الرِّيَادي ورُوحه المُغَامِرَة.

1. هوفمان، ريد. البَدْء بنفسك، مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الأولى، 2013م، ص 41.

المَبْحَث الأَوَّل

المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة

تُعَدُّ المَسْــؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة لقطاع الأَعْمَال إحدَى أجزاء مَنْظُومَة اقْتِصَاد السُّــوق الاجْتماعِيّ، وهِيَ أحد أهَمّ أَشْــكَال المُمَارَسَــات الفِعْلِيَّة للمُكَــوِّن الاجْتماعِيّ في اقْتصادِيّات السُّوق وقطاع الأَعْمَال الخاص(1)، وتكمُن أَهَمِّيّتهَا تلك في أنَّها مُسَاهِم فَاعِل في إعادة تَوْزِيع الدُّخول والثَّرَوات بَيْن طبقات المُجْتَمَع بِشَكلٍ مُنْصِف يحقِّق العدالة التَّوْزيعية ويَجْسُر هُوَّةَ الفَجوَات الطبقيَّة.

ومن جانبٍ آخر؛ يُعَدّ قِطَاع الأَعْمَال المعنِيّ بالدرجة الأولَى بالجَانِب الإِنْتَاجي وتزايد أرباحه، فتلعب المَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة هُنَا دَوْرًا تنبيهِيًّا لإِلْزام القائمين علَى هَذَا النَّشَاط الرِّبْحي بمعالجة الأضرار الَّتي من الممكن أن يَتَسَبَّب بِهَا الجَانِب الإِنْتَاجي، فلا يَجِب أن تجري أَنْشِطَة الشَّركات والمَشَــارِيع الرَّائِدَة بمَعْزِل عن أَهْدَاف المُجْتَمَع وأهداف التَّنمِيَة فيه، وأن لا تَكُون الأَرْبَاح فقط هِيَ الغاية والهَدَف علَى حساب توازنات وأمن المُجْتَمَع وأفراده ومَوَارِد البِيئَة بأكملها.

وقد يبدو للبعض أنَّ المَسْــؤُولِيَّة الاجْتماعِيَّة تحِدّ من نَجَاح المَشَارِيع التِّجارِيَّة وتُقلِّل من رِبْحِيَّتها، لكنَّ العكس هُوَ الصَّحِيح تمامًا، فتبنِّي الشَّركات والمَشَــارِيع الرَّائِدَة في قِطَاع الأَعْمَال للدَّوْر الاجْتماعِيّ، واضْطِلاعها بمَسْــؤُولِيَّاتها الاجْتِمَاعِيَّة علَى أكمل وجْهٍ، يُعَدُّ عَمَلِيَّة بنَّاءة تُحَقِّق العَدِيد من المَزَايَا للمُؤَسَّسَــة ذاتها ولِلدَّوْلَة والمُجْتَمَع في الوَقْت ذاته؛

---

1. خضور، رســلان. "المَسْــؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة لقطاع الأَعْمَال في سوريا"، ورقة عمل ضمن ندوة حول: التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة والاِجْتِماعِيَّة فِي سوريا، 25 مايو 2011م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 6 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/4FRzru

فَهِيَ تُسـهم في تحسين سُمْعَة المُنَظَّمَة وترسيخ صُورَة ذِهْنِيَّة مُمَيَّزَة عَنْهَا لدَى مُوَظَّفِيهَا وعُمَلائها والمُجْتَمَع بشَكلٍ عامّ، كَمَا ترتقي بالمُنَاخ السَّائد في بيئَة العَمَل داخلها من خِلال بثّ رُوح التَّضَامُن المُجْتَمَعي لدَى فَرِيق العَمَل، والتَّأْكِيد علَى أَهَمِّيَّة مشاركتهم الفعّالة في حَلّ المشاكل المُجْتَمَعِيَّة بأفكارهم وإِبْدَاعاتهم، وحَشْد جهود كَافَّة فئات المُجْتَمَع لمواجهة مثل هَذِهِ التَّحَدِّيَات، وهَذَا يقود في النِّهَايَة لزيادة الرِّبْحِيَّة والحِصَّة السُّوقِيَّة.

أمَّـا بالنِّسْـبَة إلَى المُجْتَمَع، فتنعكس أهمِّيَّة المَسْـؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة إيجابًا من خِلال تَحْقِيـق مَفَاهِيم المُوَاطَنَة والانْتماء وعدالـة تَوْزِيع الثَّرَوات والدُّخُول وتكافؤ فُرَص العَمَل والرِّبْح، فينحو المُجْتَمَع نَحْو مزيد من الاسـتقرار الاجْتماعِيّ، أمَّا علَى صعيد الدَّوْلة كَكُلّ؛ فَهِيَ تُسـهم في الارتقاء بمُؤَشِّرَات الأَدَاء الاقْتِصادِيّ نَتِيجَة الاسـتقرار المُجْتَمَعي وحُسْـن تَوْزِيع الثَّرَوات وتَوْجِيه المَـوَارد لخِدْمَة القِطَاعات الحيوية كَافَّة (التَّعْليمية، الصِّحِّيَّة، الخِدْمَات الاجْتِمَاعِيَّة، إلخ)، وتَشَـارُك الجهود والنَّفَقَات المَالِيَّة بَيْن القِطَاع الرَّسْـميّ وغير الرَّسْميّ في مواجهة تحديات البَطَالَة والفقر، من خِلال تحمُّل المُؤَسَّسَات والمَشَارِيع الرَّائِدَة لدَوْرِها في إِيجَاد فُرَص العَمَل والارْتِقَاء بمستوَى دَخْل الفَرْد ومُعَدَّلات الادِّخار الشَّخْصِيّ، كَمَا سبق وذكرنا في الفصول السَّابِقة.

أبْعَاد المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة

ولقد تطوَّر مَفْهُوم المَسْـؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة بِشَـكلٍ ملحوظٍ منذ أن بدأ يأخذ مكانَهُ في الاقْتِصاد الدَّوَلِيّ، عام 1950م، تحت مسـميات مُخْتَلِفَة تشير جَمِيعها إلَى المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة منها؛ المسـاءلة الاجْتِمَاعِيَّة، والأخـلاق التَّنْظِيمِيَّة، والمُوَاطَنَة التَّنْظِيمِيَّة، والالتزَامـات التَّنْظِيمِيَّة(1)، ومع الأَلْفِيَّة الجَدِيدَة بدأت مُنَظَّمَات الأَعْمَال في إظهار

1. الزعبي، علي فلاح وآخرون، "دور مُنَظَّمَات الأَعْمَال الرِّيَادِيَّة في تعزيز مَفْهُوم وفلسفة المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة"، مَجَلَّة الدِّرَاسَات المَالِيَّة والمَصْرَفِيَّة، المعهد العربي للدِّرَاسَات المَالِيَّة والمَصْرَفِيَّة، الأردن، مجلد: 24، عدد: 2، 2016م، ص 21.

مَسْؤُوليَّاتها الاجْتِمَاعِيَّة بِشَكلٍ أَكْثَرَ جَدِّيَّة في إِدَارَة اسْتِرَاتِيجِيَّاتها والتَّقارِير الاجْتِمَاعِيَّة لِأَصْحَابِ المَصالح، حَيْثُ تستند المَسْؤُوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة في مُؤَسَّسَات الأَعْمَال الرَّائِدَة والشَّركات إلَى نَظَرِيَّة تُعرَف باسم نَظَرِيَّة "أصحاب المَصالح"، الَّتِي تشير إلَى أنَّ الهَدَف الأَسَاس لرَأْس المَالِ يَتَمَثَّل في توليد وتعظيم القِيمَة لكُلّ أَصْحَاب المَصالح (حَمَلَة أسهم، شركاء، مُورِّدِينَ، مُوَزِّعِينَ، عُمَلاء، العَامِلِينَ وأُسَرهم، البِيئَة المُحِيطَة والمُجْتَمَع المَحَلِّيّ)(1).

وتتَّفق جَمِيع هَذِهِ النظريَّات في أنَّ المَسْؤُوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرِكَات تشمل جَمِيع الأَعْمَال الَّتي تُنفِّذها الشَّركات من أجل احترام مبادئ التَّنمِيَة المُسْتَدامَة، مُتَمَثِّلَة في تِلْكَ المُمَارَسَات الَّتي تَكُون قابلَةً للتَّطْبِيق اقْتصادِيًّا، ولها تَأْثِير إيجابيّ علَى المُجْتَمَع وأَكْثَرَ احترامًا للبيئة، ورُبَّمَا يوضِّح المثالان التَّاليان جوهر المَسْؤُوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة لمُجْتَمَعات الأَعْمَال، وذَلِكَ علَى النَّحْو التَّالِي(2):

- **نَمُوذَج الاتِّحَاد الأُورُوبيّ**(3): الَّذِي يطرح إطارًا للشَّرِكَات الرَّاغبة في الاسْتِثْمار في مجال التَّنمِيَة المُسْتَدامَة، عبر "كتاب أخضر" للمَسْؤُوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرِكَات، نُشِرَ في عام 2001م، يَتَضَمَّن التَّعْرِيف التَّالِي: "الدَّمْج الطَّوْعيّ للمشاغل الاجْتِمَاعِيَّة والبِيئِيَّة

1. محمد، براق. "أهَمّ النَّظَرِيَّات المُفَسِّرة للمَسْؤُوليَّة الاجْتِماعيَّة للمُؤَسَّسَات ورؤية الفكر الاقْتِصاديّ الإسلاميّ لها"، ورقة عمل مُقَدِّمَة إلى: الملتقَى الدَّوْليّ الثَّالِث بعنوان: مُنَظَّمَات الأَعْمَال والمَسْؤُوليَّة الاِجْتِماعِيَّة، سوريا، 14 و15 فبراير 2012م، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/oN8Wr3
2. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). La Toupie. Retrieved from http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rse.htm
3. الاتِّحَاد الأُورُوبيّ هُوَ اتِّحاد اقْتصاديّ وسِيَاسِيّ فريد من نوعه بَيْنَ 28 دَوْلَة أوروبيَّة الَّتي تُغَطِّي معاً الكَثِير من مساحة القَارَّة ووزنها الدِّيمُغْرَافِيّ. تَمَّ إِنْشَاء النَّوَاة الأولَى للاتِّحَاد الأُورُوبيّ في أعقاب الحرب العَالَمِيَّة الثَّانِية بهَدَف تَحْقِيق التَّرابط الاقْتِصاديّ وتجنُّب الصِّرَاع. وكَانَت النَّتيجة هِيَ الجماعة الاقْتِصاديَّة الأُورُوبيَّة، الَّتي أُنْشِئَت في عام 1958م، بَيْنَ سِتَّة بلدان هِيَ بلجيكا وألمانيا وفرنسا وإيطاليا ولوكسمبورغ وهولندا. ومنذ ذَلِكَ الحين، تَمَّ إِنْشَاء سُوق ضخمة وَاحِدَة ولا تزال تَتَطَوَّر نَحْو كامل إمكاناتها الَّتي تَمَثَّلَتْ صُورتها الرَّاهِنَة في الاتِّحَاد بشكله الحَاليّ الَّذِي أَسْفَرَ عن عُمْلَة موحَّدة وبرلمان مُوَحَّد، وغيرها من مظاهر التَّكامُل القارِّيّ. للمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَةُ الحُرَّةُ، مُتاحٌ على الرَّابِطِ: https://cutt.us/YU3x1

في أَنْشِطَتهَا التِّجاريَّة وفي علاقاتها مع أَصْحَاب المَصْلَحَة، وكَوْنهَا مسؤولة اجتماعيًّا لا يعني فَقَطْ القيام بالواجبات القَانُونيَّة المُطَبَّقَة، ولَكِنَّ أيضًا تَجاوُز ذَلِكَ إلَى ما هُوَ أبعد والاسْتِثْمار "أَكْثَر" في رَأْس المَالِ البَشَرِيّ والبيئِيّ والعَلاقَات مع أَصْحَاب المَصْلَحَة.

- **نَمُوذَج المُنَظَّمَة الدَّوْلِيَّة للتَّوحيد القِيَاسِيّ(1) International Organization for Standardization (ISO)**: الَّــذي يَتَنَاوَل تَعْرِيف المَسْــؤُوليَّة الاجْتِمَاعيَّة للشَّرِكَات في وثيقة نَشَرها الفَرِيق العَامِل حول معيار ISO 26000 للمَسْــؤُوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة، كَوْنهَا: "مَسْــؤُوليَّة مُنَظَّمَةٍ ما لمواجهة آثار قراراتها وأَنْشِــطَتهَا علَى المُجْتَمَع والبيئَة، تُتَرْجم عَبْر سلوك أَخْلاقِيّ وشفَّاف يُساهِم في التَّنمِيَة المُسْتَدامَة، بما في ذَلِكَ الصِّحَّة ورَفَاهِيَة المُجْتَمَع، يأخذ في الاعْتِبَار انتظار أَصْحَاب المَصْلَحَة، واحــترام القوانين الجاري بِهَا العَمَل والمُتَوَافِقَة مع المَعَايير الدَّوْلِيَّة للسُّــلوك، والمُدْمَجَة في مجموع المُنَظَّمَة والمنفَّذة عبر علاقاتها.

وَوَفْقًا للبنك الدُّوَلي، فإنَّ مَفْهُوم المَسْؤُوليَّة الاجْتِمَاعيَّة للمُنَظَّمَات هُوَ "التِزَام أَصْحَاب النَّشَــاطات التِّجاريَّة بالمُسَاهمَة في التَّنمِيَة المُسْتَدامَة من خِلال العَمَل مع مُوَظَّفيهم وعائلاتهم والمُجْتَمَع المَحَلِّيّ والمُجْتَمَع كَكُلّ لتحســين مستوَى معيشة النَّاس، بأسلوب يَخْــدِم التِّجارَة ويَخْدِم التَّنمِيَة في آنٍ واحدٍ". كَــمَا عرَّفت الغرفة التِّجاريَّة العَالَميَّة المَسْــؤُوليَّة الاجْتِمَاعيَّة علَى أنَّها "جَمِيع المحاولات الَّتي تُســاهِم في تَطَوُّع الشَّرِكات لتَحْقِيق تَنْمِيَة بِسَبَب اعْتِبَارَات أَخْلاقِيَّة واجْتِمَاعِيَّة، ومن ثَمَّ فإنَّ المَسْؤُوليَّة الاجْتِمَاعيَّة تَعْتَمِد علَى المبادرات الحَسَنَة من الشَّرِكات دون وُجُود إجراءات مُلْزِمَة قَانُونيًّا(2).

1. المُنَظَّمَــة الدَّوْلِيَّــة للتَّوْحيد القِيَاسِيّ مُنَظَّمَة دَوْلِيَّة غير حُكُوميَّة مُسْــتَقِلَّة تَضُمّ 163 هيئــة وَطَنِيَّة للمَعايير، من خِلَال أعضائها، يجتمع الخبراء لتبادل المَعْرِفَة وتَطْوِير المَعَايير الدَّوْلِيَّة الطَّوْعِيَّة، القَائمَة علَى توافُق الآراء، لِدَعْم الأَسْوَاق الَّتي تشــجِّع الابْتِكار وَتَقْدِيم حلول للتَّحديات العَالَمِيَّة، للمَزِيد: المَوْقِع الرَّسْــميّ للمُنَظَّمَة، مُتاحٌ على الرَّابط: https://cutt.us/3U1Qz
2. الزعبي، علي فلاح وآخرون، دَوْر مُنَظَّمَات الأَعْمَال الرِّيَاديَّة في تعزيز مَفْهُوم وفلســفة المَسْــؤُوليَّة الاِجْتِماعيَّة، مرجع سَّابِق، ص 21.

ولقد حدَّد مجلس الأَعْمَال العَالَميّ(1) دَوْر قِطَاع الأَعْمَال في مجال التَّنمِيَة المُسْتَدامَة، في ثلاثة محاور رَئِيسَــة هي: النُّمُوّ الاقتِصاديّ المتواصِل، والتَّنمِيَة المُجتمَعِيَّة، وحِمَايَة المَوَارِد الطَبِيعِيَّة والبِيئِيَّة. وبناءً عليه، نجد أنَّ هُنَاكَ اتِّجَاهَيْن رئيسين لمَفْهُوم المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة؛ هما:

- **الاتِّجَاه الأَوَّل:** يرَى ضرورة وُجُود إطار تَنْظِيمي للمَسْــؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة، وإلزام الشَّرِكات بمجموعة مــن الضَّوابط التَّنْظِيمِيَّة، تُطبِّقها الدَّوْلة من خِلال مواثيق ومعاهدات وتعليمات. ومن الدُّوَل الَّتي تتبنَّى هَذَا الاتِّجَاه ألمانيا وفرنسا وهولندا وبريطانيا(2).
- **الاتِّجَاه الثَّاني:** يرَى أنَّ المَسْــؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة لَيْسَــت سوَى نَشَاط تَطَوُّعِيّ، لا يَتَطَلَّب قوانين ضَابِطَة له أو قَوَاعَد مُنَظِّمَة ومُلْزِمَة للشَّرِكَات بمَسْــؤُولِيَّةٍ ما تِجَاه المُجْتَمَع؛ كَوْن هَذِهِ المَسْــؤُولِيَّة مَسْــؤُولِيَّة طَوْعِيَّةً، والمَعَايِير والضَّوابط في حال وُضعت ســتُؤَدِّي إلَى المَزِيد من البيروقراطِيَّة والتَّعنُّت، ومن ثَمَّ فإنَّ وضْع هَذِهِ الضَّوَابِط يَجْعَل الشَّرِكات تلتزم فَقَطْ بما هُوَ مطلوب دون أيَّة زيادة من جانبها.

ومــع كُلّ هذا، لا يُمْكِن الفَصْل بَيْن الاتِّجَاهين المذكورين، فللمَسْــؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة مُستويان؛ إحداهما إلزاميّ والآخر طَوْعِيّ(3)؛ فالطَّابَع الإلزاميّ للمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة يَنْدَرِج تحته دَفْع الضَّرائِب، وتَسْجِيل العَامِلينَ في التَّأمينات، والمَسْؤُولِيَّة تِجَاه البِيئَة...

1. مجلــس الأَعْــمَال العَالَمِيّ: مُنَظَّمَة عَالَمِيَّة تجمع الرؤســاء التَّنْفِيذيين لأَكْثَر مــن 200 شَرِكَة رَائِدَة تعمل معاً لتسريع الانتقال إلَى عالَم مُسْــتَدَام، وتشــمل العُضْوِيَّة جَمِيع قطاعات الأَعْمَال وجَمِيع الاقْتِصادات الرَّئِيسَــة، تُمَثِّل عائداتها مُجْتَمِعَــةً مــا يزيــد عن 8.5 تريليــون دُوَلَار أمْرِيكِيّ، وتَضُمّ أكْثَر من 19 مليون موظــف، و70 من مجالس الأَعْمَال الوَطَنِيَّة، للمَزِيد يُنْظَر الموقع الرسميّ للمجلس على الرَّابط: https://www.wbcsd.org/
2. السراج، حسين. "المَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة للقطاع الخاصّ ودورها في التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة للمملكة العَرَبِيَّة السعودية"، موقع أكاديميا، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يوليو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/Whhz5N
3. صالح بن ســبعان، "العَمَل التَّطَوُّعِيّ جزء من المَسْــؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة"، موقع إنسان، 9 سبتمبر 2012م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/r7yOMX

إلخ، أمَّا الطَّابَع التَّطَوُّعيّ للمَسْـــؤُوليَّة، فتندرج تحته الأَنْشِـــطَة الخَيْرِيَّة الاخْتِيَاريَّة والأَعْمَال المُسَاهِمَة في البَحْث والتَّطْوير والمَزَايَا الإضَافيَّة الَّتي تُمْنَح للعَامِلِينَ.

الميثاق العَالَمِيّ للمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة

ممَّا ســـبَق يتَّضح إذن أنَّ عَمَليَّة الاســـتدامة في قِطَاع شَركَات الأَعْمَال والمُؤَسَّسَات المُخْتَلِفَة تبدأ من خِلال تبنِّيها لنظام المَسْـــؤُوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة، وتعمل بالحَدّ الأدنَى في سَبِيل تلبية المُتَطَلَّبَات الأَسَاسِيَّة في مجالات حُقُوق الإِنْسَان والعَمَل والبيئَة، ومكافحة الفســـاد، وهِيَ المُتَطَلَّبَات ذاتها الَّتي تَضَمَّنها ميثاق عمل المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة، خِلال أَعْمَال المنتدَى الاقتِصاديّ العَالَمِيّ(1) عام 1999م، والَّذي صدر من قِبَل الأمين العامّ للأُمَم المُتَّحِدَة آنذاك، وتلاه في العام ذاته، ووُضِعت الخطوط التَّنْفِيذية لِهَذَا الاتِّفَاق في مَقَرّ الأمم المُتَّحِدَة في نيويورك(2).

وقـــد طالَب حينها الأمين العام للأمم المُتَّحِدَة من قادة ورُوَّاد الأَعْمَال الانْضمام إلَى هَذِهِ المُبَادَرَة الدَّوْلِيَّـــة، الَّتي تجتمع من خِلالها الشَّركات وقطاعات الأَعْمَال بهيئات الأمـــم المُتَّحِدَة المُتَعَدِّدَة من جهة، وبمُنَظَّمَات العَمَل والمُجْتَمَع المَدَنيّ من جهة أخرى. وتمَّت الدَّعَوَات لتبنِّي محاور الاتِّفَاق ودعمها والَّتِي تَتَمَحْوَر في أربعة مجالاتٍ رَئِيسَة هِي: حُقُوق الإِنْسَان، والعَمَل، والبِيئَة، ومكافحة الفساد.

---

1. المنتدَى الاقْتِصاديّ العَالَمِيّ، مؤتمر سَنَوِيّ تحوَّل إلَى مُنَظَّمَة دوليَّة للتَّعاوُن بَيْن الْقِطَاعَيْن العامّ والخَاصّ، ويشـــارك في المنتدَى قَادَة الدُّوَل والْمُجْتَمَعات والسَّاسَـــة ورجال الأَعْمَال وغيرهم للمُشَـــارَكَة في صِيَاغَة الخُطَـط العَالَمِيَّـــة والإقليميَّة والصِّنَاعيَّة. تَأَسَّـــسَ المنتدَى في عام 1971م كمُؤَسَّسَـــة لا تهدف للرِّبح، ويقع مَقَرّها الرَّئِيس في جنيف، ســـويسرا، وَهِيَ مُؤَسَّسَـــة مُسْتَقِلَّة وغير مُتَحَيِّزَة وغير مُرْتَبِطَة بأيّ مَصالح خَاصَّة، ويسعَى المنتدَى جاهداً لِلْعَمَل من أجل الْمَصْلَحَة العَامَّة العَالَمِيَّة مَعَ التَّمَسُّك بأعلَى مَعَايير الحَوْكَمَة والنَّزاهَة الأَخْلَاقِيَّة والفِكْرِيّة، للمَزِيد: وَيكِيبيدْيَا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتَاح علَى الرَّابط: https://cutt.us/wJoMv
2. الحسيني، عامر بن محمد. الميثاق العَالَمِيّ للأمم المُتَّحِدَة.. خريطة طَرِيق لضمان CSR في الْقِطَاع الخَاصّ، صحيفة الاقْتِصاديَّة السعوديَّة، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/o6W9jo

وقد نصَّ الميثاق العَالَمِيّ للمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة(1) علَى عِدَّة مبادئ؛ هي:

1. **حقوق الإِنْسَان:**
 - **المبدأ الأَوَّل:** يَتَعَيَّن علَى المُؤَسَّسَـــات التِّجارِيَّة دَعْم واحترام حُقُوق الإِنْسَان المُعْلَنَة دَوْليًّا.
 - **المبدأ الثَّاني:** التَّأَكُّد من أنَّ المُؤَسَّسَات والشَّركات لَيْسَت ضَالِعَة في انتهاكات حُقُوق الإِنْسَان.
2. **العَمَل:**
 - **المبدأ الثَّالث:** يَتَعَيَّن علَى المُؤَسَّسَـــات والـــشَّركات احترام حُرِّيَّة الأَفْرَاد في تَكْوِين الجَمْعِيَّات، واخْتِيَار العَلاقَات.
 - **المبدأ الرَّابِع:** القضاء علَى العَمَل القَسْري والإجباريّ في كَافَّة أشكاله.
 - **المبدأ الخَامِس:** القضاء الفِعْلِيّ علَى عَمَالَة الأطفال.
 - **المبدأ السَّادِس:** القضاء كليًّا علَى التَّمْيِيز في المِهْنَة.

1. الميثـاق العَالَمِيّ للأمم المُتَّحِـدَة The United Nation Global Compact UNGC أَكْبَر عمل تَطَوُّعِيّ في العالَم لحماية ورعاية المَسْؤُولِيَّة الاِجْتِماعيَّة، ويَضُمّ في عُضْويَّته ما يقارب تسعة آلاف شَرِكَة من أَكْثَر من 130 دَوْلَة في العالَم، ويهدف الميثاق العَالَمِيّ إِلَى تَحْقِيق هدفين رَئِيسَيْن؛ هما: تعميم المبادئ العَشْرَة للميثـاق فيما يَتَعَلَّق بالأَنْشِـطَة التِّجاريَّة في العالَم، وتحفيز الإِجْرَاءَات لِدَعْـم الأَهْدَاف العَالَمِيَّة للأمم المُتَّحِـدَة بما فِيهَا الأَهْدَاف الإنمائيَّة للألفيَّة، وتَتَوَزَّع الأَهْدَاف العَشْرَة علَى أربعة محاور تشـمل: حُقُوق الإنسان، والعَمَل، والبيئة، ومكافحة الفساد، ويَحُثّ الميثاق العَالَمِيّ للأمم المُتَّحِدَة UNGC الشَّركات علَى تَبَنِّـي وتَفْعِيـل ودَعْم مَجْمُوعَة من المبادئ والقِيَم الأصيلة في مجالات: حُقُوق الإنســان، ومَعَايِير العَمَل، والبيئَة، ومكافحة الفســاد. وتحظَى هَذِهِ المبادئ بتوافُق عالَمِيّ، كَمَا أَنَّهَا اســتُقِيَتْ من: الإعلان العَالَمِيّ لحقـوق الإنســان The Universal Declaration of Human Rights، وإعــلان مُنَظَّمَة العَمَل الدَّوْلِيَّة للمبادئ والحقوق الأَسَاســية في العَمَل The International Labour Organization's Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work، وإعلان ريو Rio بخصوص البيئَة والتَّنْمِيَة The Rio Declaration on Environment and Development، واتِّفَاقِيَّة الأمم المُتَّحِدَة لمكافحة الفســاد The United Nations Convention Against Corruption. للمَزِيد: الموقع الرســميّ للأُمَم المتَّحِدَة على الرَّابِط: https://cutt.us/PdEtX

3. **البِيئَة:**

- **المبدأ السَّابِع:** يَنْبَغِي أن تُدعِّم الأَعْمَال نَهْجًا وقائيًّا لمواجهة التَّحَدِّيَات البِيئِيَّة.
- **المبدأ الثَّامِن:** اتِّخَاذ قرارات لتوسيع نِطَاق المَسْؤُولِيَّة البِيئِيَّة.
- **المبدأ التَّاسِع:** تشجيع تَطْوِير ونَشْر التِّكْنُولُوجْيَا الصَّدِيقَة للبيئة.

4. **مُكافَحَة الفساد:**

- **المبدأ العَاشِر:** يَتَعَيَّن علَى الشَّركات والمُؤَسَّسَات التِّجارِيَّة مُكَافَحَة الفساد بكَافَّة أشكاله، بما في ذَلِك الابتزاز والرَّشْوَة(1).

فالاتِّفَاق العَالَمِيّ للمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة يسعى، إذن، إلَى تعزيز مُوَاطَنَة الشَّركات؛ وذَلِك من خِلال اعترافها وتَبَنِّيها لقُوَّة العَمَل الجماعيّ وتوظيفه في مصلحة المُجْتَمَع، فيُمْكِن لقطاع أَعْمَال المَشَارِيع الرَّائِدَة الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطة -كمَا شَركَات ومُؤَسَّسَات القِطَاع الخاصّ- أن يصبح جزءًا من الحلول المقترحة لمواجهة التَّحَدِّيَات العَالَمِيَّة الرَّاهِنَة، وفي مُقَدِّمتها الفَقْر والبَطَالَة والتَّلَوُّث البِيئِيّ، فيُسَاهِم بذلك هَذَا القِطَاع المُهِمّ من خِلال اشتراكه مع الجِهَات والأطراف الاجْتِمَاعِيَّة الأخرَى العَامِلة والموجَوْدَة في المُجْتَمَع في قيام اقْتِصَادٍ عالَمِيٍّ أَكْثَر شموليَّة وعدالة(2).

ومن المَجَالات الرَّئِيسَة للميثاق العَالَمِيّ للمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة، يُمْكِن استنباط أبعاد هَذِهِ المَسْؤُولِيَّة وعناصرها الرَّئِيسَة والفرعِيَّة، الَّتِي تَشْتَمِل علَى ما يلي:

- **البُعْد الاقْتِصادِيّ:** أي أنْ تَكُون المُنَظَّمَة ذات نَفْع وجَدْوَى اقتِصَادِيَّة، وأنْ تسعَى لتوفير الأمان للآخرين، ويشتمل هَذَا البُعْد علَى عنصريْن اثنين؛ أوَّلهما: المُنَافَسَة

1. The Ten Principles | UN Global Compact. Retrieved 12 April 2020, from https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles
2. انضمام الأكاديميَّة السُّوريَّة الدَّوْلِيَّة للميثاق العَالَمِيّ للأمم المُتَّحِدَة، موقع الأكاديميَّة السُّوريَّة الدَّوْلِيَّة، د. ت، تَارِيخ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علي الرَّابِط: https://cutt.us/Wg6IU

العَادِلَــة كمَنْع الاحتــكار وعَدَم إلحاق الضَّرَر بالمُسْــتَهْلِكين، واحترام القَوَاعِد العَامَّة في المُنَافَسَــة، وعَدَم إلحاق الأذَى بالمُنَافِسِينَ، أمَّا العُنْصُر الثَّاني: فيَتَعَلَّق بالتِّكْنُولُوجْيَا، من حَيْثُ استفادة المُجْتَمَع كَكُلّ من التَّقدُّم التِّكْنُولُوجِيّ المُتَوَاصِل، واسْتِخْدَامها في مُعَالَجَة الأضرار الَّتي تَلْحَق بالمُجْتَمَع والبيئَة، ومن النَّماذج علَى هَــذَا البُعْد ما تقوم به شَرِكَة بــوش (1)"Bosch" الألمانيَّة المُتَخَصِّصَة في تَصْنيع الأجهزة الكهربائيَّة والأجهزة الصِّحِّيَّة، الَّتي تعمل في قِطَاع السَّــيَّارَات، وأجهزة الحِرَاسَــة، والأَدَوَات الحِرَفِيَّة المُخْتَلِفَة، فتستثمر نصف ميزانيَّة البَحْث والتَّطْوير في إِنْشَــاء تِكْنُولُوجْيَا لحِمَايَة البيئَة، وبحلول العام 2021م، سَــتَكُونُ الشَّرِكَة قَدْ استثمرت 50 مليون يورو لِدَعْم الجامعات وبرامج البحوث الَّتي تُرَكِّز علَى البيئَة والطَّاقَــة والتَّنَقُّل في ألمانيا والهند والولايات المتَّحِدَة والصين من خِلال شــبكة أبحاث الطَّاقَة الخَاصَّة بـ"بوش"، والمعروفة باسم بيرن(2)BERN.

- **البُعْد القَانُونِيّ**: ويُشِير إلَى مدَى التِزَام المُنَظَّمَة بالقوانين، والعَمَل علَى اكْتِسَاب ثقة الآخَرِينَ من خِلال الالتِــزَام بتَنْفِيذ الأَعْمَال الشَّرْعِيَّة، والامتناع عن القيام بالأعْمَال المُخَالِفَة للقوانيــن والمخِلَّة بالمَصَالح العَامَّة، ويَتَضَمَّن هَذَا البُعْد ثلاثة عَنَاصِر رئيســة؛ تُمَثِّل قوانين حِمَايَة المُسْتَهْلِك، وهـي: حِمَايَة المُسْتَهْلِك من الموادّ الضَّــارَّة، وحِمَايَة الأطفــال صحيًّا وثقافيًّا، وفي هَذَا الصَّــدَد تُعدُّ شَرِكَة ليجو

1. بوش(Bosch) هِيَ شَرِكَة ألمانيَّة من كُبْرِيات الشَّرِكات الصِّنَاعيّة في قارَّة أوروبا، تأسَّســت في عام 1886م من قِبَل روبرت بوش، وكَانَت مُجَرَّد ورشة ميكانيكا وهندسة كهربائيَّة في مدينة شتوتغارت، وكان هَذَا بمثابة ميــلاد للشَّرِكَــة الَّتي تُعَدُّ اليَوْم من أكْــبَر الشَّرِكات في مجال حلول التَّنَقُّل والتِّكْنُولُوجْيَا الصِّنَاعيّة والسِّــلَع الاسْــتِهْلَاكِيَّة وتِكْنُولوجْيَا الطَّاقَة والبناء، وتتمتَّع مَجْمُوعَة "بوش" الآن بـ460 شَرِكَة تابعة وإقليميَّة في أَكْثَر من 60 دَوْلَة، وشركاء خدمة ومبيعات في نَحْو 150 دَوْلَة علَى مستوَى العالَم. للْمَزِيد عن الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها، يُمْكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.bosch.com.
2. O'Brien, C. 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully [Blog], 2019, Retrieved from https://bit.ly/2Ruh3vx

LEGO"" الدَّنماَركِيَّة(1)، ثاني أَكْثَر الشَّركَات شُـــهْرَةً علَى مستوَى العالَم، مثالًا علَى البُعْد القَانُونيّ للمَسْـــؤُوليَّة الاجْتماعِيَّة، حَيْثُ أَكَّد الرَّئِيس التَّنْفِيذيّ الجَدِيد للشَّرِكَة، نيلز ب. كريستيانسن، مِرَارًا عن التِزَامها بمُسَاعَدَة الأطفال علَى تَنْمِيَة حسّ الإبْدَاع لَدَيْهم من خِلال اللَّعِب والتَّرْفيه(2).

والعُنْصُر الثَّاني هُوَ حِمَايَة البيئَة من خِلال مَنْع التَّلَوُّث بشـــتَّى أشكاله وأَنْوَاعه، وصيانة المَوَارِد وتَنْمِيتهَا والتَّخَلُّص من المُنْتَجات بعد اسْتِهْلاكها، ومن الأَمْثِلَة علَى ذَلِكَ شَرِكَة جونسون آند جونســـون (3)"Johnson& Johnson" للمُسْتَحْضَرَات الطِّبِّيَّــة، الَّتي تعهَّدَتْ بتقليل الآثار البيئيَّة السَّـــلْبيَّة علَى كوكب الأرض لمُدَّة ثلاثة عُقُود، وتتراوح مبادراتها بَيْنَ الاسْتِفَادَة من طاقة الرياح إلَى تَوْفِير المياه الصَّالِحة للشُّرْب في المُجْتَمَعات النَّامية في العالَم، كَمَا تُواصل الشَّرِكَة البَحْث عن خيارات الطَّاقَــة المُتَجَدِّدة بهَدَف الحُصُول علَى 35% مـــن احْتِيَاجَاتها من الطَّاقَة من المَصَـــادِر المُتَجَدِّدَة. وكَذَلِكَ شَرِكَة كوكا كولا"Coca-Cola" " للمشروبات الغازيَّة، الَّتِي قامت بتغييراتٍ كبيرةٍ في مُمَارَسَات سِلْسِلَة التَّوْرِيد الخَاصَّة بها، بما في ذَلِكَ

1. ليغو غروب (LEGO Group) أو مَجْمُوعَة الليغو، هِيَ شَرِكَة دَنمَارِكيَّة من أشهر مُنْتَجَاتها لعبة ليغو، تأسَّست الشَّرِكَة عام 1932م واسمها مُقْتَبَس من الكلمة الدَّنَمَارِكِيَّة "leg godt" وتعني "الْعَبْ جَيِّداً". وقد صَنَعَتْ أَوَّل قطعة ليغو في أوروبا ســنة 1940م، وحقَّقت نجاحاً دوليّاً، مَعَ ثَقَافَة فرعيَّة واســعة النِّطاق الَّتي تُدعِّم ليغو الأفلام، والألعاب، ألعاب الفيديو، والمســابقات. للتَّعَرُّف علَى المَزِيد من التَّفاصيل حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها، يُمْكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.lego.com/en-us.

2. LoBue, M. How CSR Impacts Corporate Reputation [Blog], 2018, Retrieved from https://bit.ly/3b6xxSv

3. جونسون آند جونسون (Johnson& Johnson) هِيَ شَرِكَة مُتَعَدِّدَة الجِنْسِيَّات تُعَدُّ من كُبرَى شَرِكَات الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة في العالَم وأوســعها نطاقاً، أسَّســها الشَّــقيقان روبرت وجيمس جونسون العام 1885م دَاخِل شَقَّة صَغِيرَة في ولاية نيوجيرسي الأَمْرِيكِيَّة، بدأت نشــاطها بالمُنْتَجَات الطِّبِّيَّة مثل: الضِّمادات ومُعَقِّم الجروح، وَمَعَ توالي السَّنَوات غَزَت الشَّرِكَة مجالات صحِّيَّة شتَّى، مثل: تَرطيب البَشْرَة والعناية بالعين والشَّعْر وعلاج السَّرطــان، وحَقَّقَــتْ مُنْتَجَاتهــا تَفَوُّقاً نَوْعِيّاً كَبِــيراً، والآن يزيد عدد الــشَّركات التَّابِعَة لها عن 250 شركة، وتنتشر مَصَانِعها في أَكْثَر من 60 دَوْلَة في العالَم بإجمالي أَكْثَر من 130 ألف موظف.. للمَزِيدِ حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.jnj.com.

الاسْتِثْمار في شـــاحنات جَدِيدَة تعمل بالوقود البديل، وتهدف مُبَادَراتها لتقليل نِسْبَة انبعاثات الكربون بِنِسْبَة 25% بحلول العام 2020م(1).

إضافة إلَى عُنْصُر السَّـــلامَة والعدالة، من خِلال التَّقْليل من إصابات العَمَل إلَى أدنَى حَدّ، وتحسين ظُرُوف العَمَل ومَنْع عمل المُسِنِّينَ وصغار السِّنّ، وعَدَم التَّمْيِيز علَى أســـاس الجِنْس أو الدِّين... إلخ، وإعطاء الأَشْخَاص ذَوِي الإعاقة حقوقهم في الحُصُول علَى عملٍ مُنَاسِب لهم.

وتميّزت شَرِكَة نتفليكس (2)"Netflix" للتَّرْفِيه في هَذَا الصَّدَد من خِلال ما تُوفِّره من مَزَايَا لِدَعْم مُوظَّفيها وعائلاتهم، فتُقدِّم إجازة أُسَرِيَّة مدفوعة الأَجْر مُدَّتها 52 يَوْمًا في العام، يُمْكِن الحُصُول عَلَيْهَا في أيّ وقت، وفْقًا لاحْتِيَاجَات المُوَظَّفِينَ أنفسهم، وهَذَا بالمُقَارَنَة مع 18 يومًا فقط في شَرِكَات التِّكْنُولُوجْيَا الأُخْرَى(3).

وغالبًـــا ما تُحدَّد هَذِهِ المَسْـــؤُولِيَّات من قِبل الحكومـــات في البُلْدَان من خِلال القوانين المُنَظِّمَة لعمل تِلْكَ المَشَارِيع والمُؤَسَّسَات، ويَجِب علَى المُؤَسَّسَات بمختلف أَنْوَاعها احترام تِلْكَ القوانين وعَدَم اختراقها(4).

1. الطائي، يوسف وآخرون، دَوْر الذَّكَاء الأَخْلَاقِيّ في إدَارَة سمعة المُنَظَّمَة، مَجَلَّة القادسيَّة للعلوم الاِقْتِصادِيَّة والإداريَّة، المُجَلَّد 15، العدد 1، 2013م، ص 19-18.
2. نتفليكـــس (Netflix) هِـــيَ شَرِكَة لِخِدْمَات البثّ الإعْلَامِيّ مدفوعة الأجْر، وَقَد تأسَّـــست عام 1997م مِن قِبَل رَائِدَي الأَعْمَال الأَمْرِيكِيَّيْن ريد هاســـتنج Reed Hastings ومارك راندولف Marc Randolph كشركة لتأجير الفيديو يقعّ مقرّها في ولاية كاليفورنيا، وَفِي عام 1999م بدأت في تَقْدِيم خدمة الاشـــتراك عبر الإنترنت، وبعد ذَلِكَ تَمَّ إرســـال العروض لِلْعُمَلَاء علَى شـــكل أقراص DVD، وَفِي عام 2007م، بدأت في تزويد المشـــتركين بخِيَار بثّ بَعْض أفلامها وبرامجها التلفزيونيَّة مباشرةً إلَى منازلهم عبر الإنترنت، ومنذ عام 2010م تَوَسَّعَتْ خارج الولايات المُتَّحِدَة في كندا وأمريكا اللاتينيَّة ومنْطَقَة البحر الكاريبيّ والمملكة المتَّحِدَة وأيرلندا والدُّوَل الاسكندنافيَّة، وبحلول عام 2016م كَانَت خدمـــة البـــثّ مُتَاحَة في أكْثَرَ مـــن 190 دَوْلَة ومنْطَقَة في العالَم، وَفِي عـــام 2018م أعلنت عن عدد عُمَلَاء يَتَخَطَّى 130 مليون مشترك.. للمَزِيدِ حول الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.netflix.com.
3. O'Brien, C. 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully [Blog], 2019, Retrieved from https://bit.ly/2Ruh3vx
4. مخلوفي، عبدالســـلام وآخرون. "تأثير مَعَايير المَسْـــؤُولِيَّة الاِجْتِماعِيَّة علَى نَشَاط الشَّرِكات مُتَعَدِّدَة الجِنْسِيَّات"، الملتقَى الدَّوْلِيّ الثَّالث لِمُنَظَّمَات الأَعْمَال والمَسْـــؤُولِيَّة الاِجْتِماعِيَّة، كُلِّيَّة العلوم الاِقْتِصادِيَّة والتِّجارِيَّة وعلوم التســـيير، جامعة بشار، الجزائر، أكتوبر 2012م.

- **البُعْد الاجْتماعِيّ والأَخْلاقِيّ**: أيْ أنْ تُبْنَى المُنَظَّمَة علَى أُسُس أخْلاقِيَّة، وأن تلتزم بالأَعْمَال الصَّحيحة، وتمتنع عن إلحاق الأذَى بالآخَرِينَ، وأن تعمل علَى الإسهام في التَّنمِيَة المُجْتَمَعيَّة وتَطْوير المُجْتَمَعات المَحَلِّيَّة، وتحسين مستوَى ونَوْعِيَّة الحَيَاة، ويُركِّز هَذَا البُعْد علَى المَعَايِير الأَخْلاقِيَّة والقِيَم الاجْتِماعِيَّة والإِنْسَانِيَّة، من خِلال: مراعـــاة مبدأ تكافل الفُرَص في التَّوْظيف، ومُرَاعَاة حُقُوق الإِنْسَـــان، واحترام العـــادات والتَّقاليد والجوانب الأَخْلاقِيَّة في الاسْـــتِهْلاك، كَمَا يُركِّز علَى نَوْعِيَّة الحَيَـــاة؛ من خِلال نَوْعِيَّة المُنْتَجَات والخِدْمَات المُقَدَّمَة، والمُسَـــاهمَة في تَقْدِيم الحاجيَّات الأَسَاسِيَّة الَّتي يطلبها المُجْتَمَع.

ومن الأَمْثِلَة علَى هَذَا البُعْد ما قامت به سِلْسِلَة مقاهي "**ستاربكس**(1) **Starbucks**" الَّتي تَعَهَّدت بتوظيف 25 ألف شخص من قدامَى المحاربين بحلول عام 2025م كجزء من اســـتراتيجيّتهم للمَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة، كَمَا انْضَمَّت الشَّرِكَة إلَى وكالة غوث اللَّاجئين التَّابِعَة لِمُنَظَّمَة الأُمَم المتَّحِدَة لِدَعْم جُهُودها من أجل تَوْظِيف عشرة آلاف لاجـــئٍ بحلول العام 2022م، كَذَلِكَ شَرِكَـــة "**تومز**(2) **TOMS**" الأَمْرِيكيَّة

1. ستاربكس (Starbucks) هِيَ العَلَامَة الأَمْرِيكِيَّة الأَكْثَر شُهْرَة وانتشاراً دوليّاً في مجال المقاهي وتَصْنِيع القَهْوَة، بدأت الشَّرِكَة عام 1971م كمَتْجَر صغير في مدينة ســياتل الأَمْرِيكِيَّة باســم "ستاربكس كوفي تي آند سبايسيس"، وحَظِيَت بشُــهْرَة كَبِيرَة في بَيْع حبوب القَهْوَة المحمَّصة، وَفي عام 1981م قَصَد المتجرَ "هوارد شــولتز"، الَّذِي أصبح فيما بعد محْوَر نَجَاح "ســتاربكس"، فأُعْجِبَ كثيراً بمذاق القَهْوَة الدَّاكِنَة، وسريعاً ما تَمَكَّنَ من إقناع مؤسِّــسي المَتْجَر "جيري بالدوين" و"جوردن بوكر" بالْعَمَل معهم والتَّسْويق للشَّرِكَة، وَفي عام 1985م انفصل شولتز عن الشَّرِكَة، وأسَّس أُخْرَى خَاصَّةً به باســم "جورنالي"، وبعد عامين آلَتْ سِلْسِــلَةَ مقاهي "ســتاربكس" ومصنعها الخَاصّ بالتَّحْميص إلَى شولتز مقابل 3.8 ملايين دولار، وانْضَمَّت إِلَيْهَا "جورنالي" وفروعها، واختار العُمَلاء اسم "ستاربكس" لجَميع المقاهي، والآن يبلغ عدد فروعها أَكْثَر من 20,366 فرعاً في أَكْثَر من 76 دَوْلَة في العالَم، وتُوَظِّف أَكْثَر من 300 ألف مُوَظَّف وتُحَقِّق مبيعــات ســنويّة تُقَدَّر بـ21.67 مليــار دُولَار تقريباً .. للمَزيدِ حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يمُكن زيارة موقعها الرَّسْــمِيّ: https://www.starbucks.com.
2. تومز TOMS هِيَ شَرِكَة أَمْرِيكِيَّة لتجارة الأحذية مَقَرّهَا في كاليفورنيا، وبدأت الفِكْرَة أثناء سفر مؤسِّسها تومز بلاك ميكوســيكي TOMS Blake Mycoskie إلَى الأرجنتين في عام 2006م، حَيْثُ شَــهِدَ المصاعب الَّتي يواجهها الأطفال الَّذِينَ يكبرون هناك بدون حذاء، ورغبةً منه في المساعدة أنشأ شَرِكَة تومز شوز TOMS Shoes، الَّتي تُوَفِّر مَعَ كُلّ زَوْج مــن الأحذية المُشْــتَرَاة زوجاً جَدِيداً من الأحذية لطفل مُحْتَــاج، ولقد قَدَّمَت الشَّرِكَة منذ ذَلِكَ التاريخ أَكْثَر من 60 مليــون زوج مــن الأحذية للأطفال المحتاجين في أَكْثَر من 70 دَوْلَة.. للمَزيدِ حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يمُكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.toms.com.

للأحذية فتَبَرَّعت بأَكْثَر من 60 مليون زوج من الأحذية للأطفال المحتاجين، كَمَا تَسْـــتخدم نِسْبَة من الأَرْبَاح في مُسَـــاعَدَة المَكْفُوفِينَ من خِلال تَوْفِير النَّظارات الطِّبِّيَّة والعلاج(1).

نخلُص إذن من هَذَا المَبْحَث إلى أنَّ المَسْـــؤُوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة تَشْـــتَمِل إلَى جانب البُعْد الاقْتِصـــادِيّ علَى أربعة أبعاد أخرَى هي؛ البُعْـــد الاجْتماعِيّ والبُعْد الأَخْلاقِيّ والبُعْد القَانُـــونِيّ والبُعْد البيئِـــيّ، وأنَّ تَحْقِيق النُّمُوّ والأَرْبَاح لـــشركات الأَعْمَال هُوَ المُحَدِّد لســـلوك هَذَا القِطَاع الحَيَوِيّ؛ من خِلال التزَامها الدَّائِم بمُتَطَلَّبَات التَّنْمِيَة المُجتمَعِيَّة، وتحسين نوعيَّة مستوَى ظُرُوف حياة أَفْرَاد المُجْتَمَع. فَهِيَ ضمان التِزَام قِطَاع الأَعْمَال بالقوانين والمَعَايِير الأَخْلاقِيَّة؛ من حَيْثُ تأثير نَشَاط القِطَاع علَى العَامِلينَ فيه، وعلَى المُسْـــتَهْلِكين، وعلَى البِيئَة والمُجْتَمَع المَحَلِّيّ المحيـــط، والمُجْتَمَع بصورته العَامَّة. وهي اسْـــتِثْمَارٌ في المُجْتَمَـــع أَكْثَر من كَوْنها عملاً خيريًّا، فَهِـــيَ تتعدَّى العَمَل الخيريّ أو التَّطَوُّعي، لتصل إلَى علاقةٍ يستفيد مِنْهَا كُلٌّ من المَانِح والمُتَلَقِّي في آنٍ واحدٍ(2).

1. O'Brien, C. (2019). 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully [Blog]. Retrieved from https://bit.ly/2Ruh3vx

2. الشريـف، عمر. "المَسْـؤُوليَّة الاجْتِماعِيَّة كدافع لتبنّي سياسـة بيئيَّة مسـؤولة من طرَف مُنَظَّـمَات الأَعْمَال". الملتقَى الدَّوْليّ الثَّالِث حول: مُنَظَّمَات الأَعْمَال والمَسْـؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة، سـوريا، 14 و15 فبراير 2012م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/a0PnjT

المَبْحَث الثَّانِي

أخْلاقِيَّات العَمَل

لا شَكَّ أنَّ الغَرَض الرَّئِيس من إنشاء مَشْرُوع أو مُنَظَّمَة ما هُوَ تَحْقِيق الرِّبْح في المقام الأَوَّل، لكــن مع مُعْطَيَــات العصر الجَدِيد الَّذِي بات فيه العَالَم أشــبه بدولةٍ واحدةٍ صَغِيرة فإنَّ أخْلاقيَّات العَمَل أَصْبَحَت إحدَى مُحدِّدات نَجاح الأَعْمَال التِّجارِيَّة واكْتِسَــاب سُمْعَة جَيِّدَة في السُّــوق، ولن يُمكن الفَصْل بعد ذلك بَيْن نَجاح مُنَظَّمَة ما وبين مدَى اتِّباعها للمَعايير الأَخْلاقِيَّة والإنْسَانِيَّة سواءً في بِيئَة العَمَل الدَّاخلِيَّة -أيْ أُسْلُوب تعاطيها مع أَصْحَاب المَصْلَحَة- أو في بِيئَة العَمَل الخَارِجيَّة، أيْ في تعاملاتها مع العُمَلاء ووسائل الإعلام والمُجْتَمَع كَكُلّ.

وقد أصبح هَؤُلاء الأطراف جَمِيعًا بمثابة الرَّقِيب علَى أفعال وحركات المُنَظَّمات التِّجارِيَّة، وباتت سُـــمْعَة هَذِهِ الأَخِيرَة تحت المُراقَبَـــة أَكْثَر من أيّ وقتٍ مضَى، ولِذَلِكَ تنتظر هَذِهِ الجِهَات الفاعلة من مُنَظِّمَات الأَعْمَال إظهار مدَى احترامها للقِيَم الإنْسَانِيَّة والمُجتمَعِيَّة في أَنْشِـــطَتهَا التِّجارِيَّة، والَّذِي قَد يتَّضِح مثلًا من خِلال عَدَم اسْـــتِغْلالها سَطْوة المال والقِيمَة لتعظِيم أرباحها، أو الإقدام علَى تلويث البِيئَة وإهدار مَوَارِدها من أجل مصلحتها الخَاصَّة، أو طَرْد المُوَظَّفِينَ دون سببٍ، أو العَمَل بمَعْزِل عن الأخلاق والقانون.

وقـــد انتشرت في الآونة الأَخِيرَة الكَثِير مـــن الفضائح المُرْتَبِطَة بالأَخْلاقِيَّات والقانون في مُؤَسَّسَات الأَعْمَال العَالَمِيَّة؛ مثل فضيحة مَجْمُوعَة "ويلز فارجو بنكWells Fargo Bank " المَصْرِفِيَّـــة الأَمْرِيكيَّة(1) الَّتِي أعلنت العـــام 2016م عن قيام بَعْض مُوظَّفِيها

1. ويلــز فارجــو بنك (Wells Fargo Bank) هِيَ شَرِكَة خِدْمَات مَالِيَّة أَمْرِيكيَّة عملاقة، تأسَّســت في 18 مارس عام 1852م في ســان فرانسيســكو علَى يَد هنري ويلز ووِيليام فارجو كشركة للخِدْمَات المَصْرَفِيَّة، وسُرْعَان ما افْتَتَحَتْ مكاتب مُتَعَدِّدَة في مدن أُخْرَى جَدِيدَة، وَفِي خَمْسَينيَّات القرن التَّاسع عشر اكتسبت سُمْعَة طَيِّبَة من خِلَال التَّعامُل بمَسْؤُولِيَّة مَعَ أموال العُمَلاء، وبحلول عام 1910م ربطت شبكتها نحو 6000 موقع في مناطق الغَرْب الأَوْسَط العُلْيَا والبحيرات العُظمى، وَفِي عام 1918م استَوْلَت الحُكُومَة الفيدرالِيَّة علَى جَمِيع الشَّبَكَات الوَطَنِيَّة كجُزْءٍ من جُهودها في الحرب العَالَمِيَّة الأُولَى واقتصر نَشَــاط المجموعة علَى بنك واحد فَقَطْ في ســان فرانسيســكو يدعم الأَعْمَال التِّجارِيَّــة والزِّرَاعَــة المُتَنَامِيَــة في الغرب، بما في ذَلِكَ صِنَاعَة السَــيَّارَات والفضاء والسِّــينمَا، وتلبية الاحْتِيَاجَات المَصْرَفِيَّــة الاسْــتِهْلَاكِيَّة الجَدِيــدَة، وخِلَال القرن العشرين أُعيد بِنَاء ويلز فارجو من مكتب واحد فَقَطْ في ســان فرانسيســكو إِلَى مُؤَسَّسَــة اقْتِصاديّة رَائِدَة تَخْدِم الغَرْب بأكمله، وأَصْبَحَت رابع أَكْبَر بنك في الولايات المتَّحِدَة من حَيْثُ حَجْم الأُصُول، والأَوَّل من حَيْثُ القِيمَة السُّوقِيَّة، والثَّاني من حَيْثُ الودائع وخِدْمَات الرَّهْن العَقَارِيّ وبطاقات الائْتِــمَان، وأخــيراً أعلنــت المجموعة عن صافي دَخْل يبلغ 4.6 مليارات دُولَار عــن الرُّبع الثَّالث من عام 2019م. للمَزِيدِ حول المجموعة وخِدْمَاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.wellsfargo.com.

بإنشـــاء ملايين الحسابات الوهميَّة من دون إذن العُمَلَاء، الأَمْر الَّذِي اضطرَّها لسداد 575 مليون دُوَلار لتسوية المُطَالَبَات الَّتِي انتهكتها بشأن قوانين حِمَايَة المُسْتَهْلِك، وذَلِكَ كجزء من اتِّفَاقيَّة التَّسْوية الرَّئِيسَة الَّتي تُغَطِّي عُمَلَاء البنك في جَمِيع الولايات الخمسين ومقاطعة كولومبيا(1).

ليس هَذَا فَقَطْ بل تمَّ الكشف فيما بعد أنَّ المجموعة فَرَضَتْ علَى عُمَلَاء التَّمْويل العقاريّ وقُرُوض السَّـــيَّارَات تأمينًا إجباريًّا ورُسُومًا لتثبيت أسعار الفَائِدَة علَى قُرُوض التَّمْويل العقاريّ، وهُوَ ما يخالف قانون حِمَايَة المُسْـــتَهْلِك في الولايات المُتَّحِدَة(2)؛ الأَمْر الَّذِي أَجْبَرَهَـــا علَى تسريح نَحْو 5300 مُوَظَّف، وإقالة الرَّئِيس التَّنْفِيذي للبنك بعد ســـنوات طَوِيلَة من الخِدْمَة، وإقالة رَئِيس مجلس الإِدَارَة والمديرين، وتخصيص 285 مليون دُوَلار لاسترداد عُمَلَاء إِدَارَة الثَّرَوات.

ورَغْم ذلك؛ فـــإنَّ مجلس الاحتياطيّ الفيدراليّ قرَّر الحدّ من نُمُوّ أَنْشِـــطَة مَجْمُوعَة "ويلز فارغو" حتَّى اتِّخَاذها إجراءات عاجِلَة وحاسِمَة للسَّيْطَرَة علَى سلوكيَّاتها الخَارِقَة لأَخْلاقِيَّات العَمَل والقانون(3).

ولم تكن شركة أبل (Apple) بمَعْزِلٍ أَيْضًا عن الفضائح الأَخْلاقِيَّة، فقد اتّهمها الكَثِير من العُمَـــلاء نِهَايَة العام 2017م بتعمُّد إبطاء سرعة أجهزة آيفون(Iphone) القديمة دون الحُصُول علَى موافقتهم من أجـــل دفعهم لشراء الموديلات الأَكْثَر حداثة من الهاتف، وأقاموا ضدّها ما لا يقلّ عن ثماني دعاوَى قضائيَّة جماعيَّة مُنْفَصِلَة في أنحاء مُخْتَلِفَة من الولايات المُتَّحِدَة، وقَد اعترفت الشَّرِكَة بإبطاء أجهزة "iPhone 6" و 6S و 7 و SE،

1. Rodriguez, B. Wells Fargo agrees to $575 million settlement affecting all 50 states in wake of fake accounts; Iowa's share is $6.2 million. The Des Moines Register, 2018, Retrieved from https://bit.ly/2XrdsCx
2. تغريم بنك "ويلز فارجو Wels Fargo" الأَمْريكي مليار دُوَلَار فِي أمريكا، صحيفة "الاِقْتِصادِيَّة"، أبريل 2018م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/qP34F
3. Sickler, J. What is Reputational Risk and How to Manage it [Blog], 2019, Retrieved from https://bit.ly/2xf8kH2

واعتذرت للعُمَلاء مُبَرِّرَة الأَمْر بأنَّ المُشْكِلَة تَكْمُن في أنَّ بطاريات الليثيوم القديمة تُقَدّم الطَّاقَة بِشَكلٍ غير متساوٍ، مِمَّا قَد يَتَسَبَّب في إيقاف تَشْغيل أجهزة iPhone بِشكلٍ غير مُتَوَقَّع، مِمَّا يُعَرِّض الدَّوائر الحَسَّاسَـــة في الدَّاخل للخَطَر، وبصَرْف النَّظَر عن صِدْق دعواهـــا فإنَّها أعلنت في مطلع العام 2018م عـــن تَخْفيضٍ قَدْره 50 دولارًا في تَكْلِفَة استبدال بطاريات iPhone القديمة، بانْخِفَاض من 79 دولارًا إلَى 29 دولارًا، وتحديث نِظَام التَّشْغيل الخاصّ بِهَا iOS الَّذي يُوَفِّر تحديثات حول حالة بطارية iPhone(1).
بسبب هذين المثالَيْن وغيرهما الكَثِير تزايَد الاهْتِمَام العَالَمِيّ بتَنْظِيم أخْلاقِيَّات العَمَل في تِلْـــكَ القِطَاعات الرِّبْحِيَّة، وحَمَلَ مَفْهُوم أخْلاقِيَّات الأَعْمَال بِذَلِكَ معانيَ ومضامين كثيرة، تدور حول ما هُوَ مقبول وغير مقبولٍ لدَى الآخَرِينَ من قَوَاعَد السُّلوك الإِنْسَانيّ، وأصبح دعم السُّـــلوك الأخْلاقِيّ والتَّرْوِيج له في قِطَـــاع الأَعْمَال موضوعًا غير قابل للنقاش من حَيْثُ الأهمِّيَّة، وبَاتَ لِزَامًا علَى مُؤَسَّسَات الأَعْمَال كَافَّة تَحْقِيق التَّوَازُن في جُهُودها لتحسين أخْلاقِيَّات الأَعْمَال.

تَعْرِيف أخْلاقِيَّات العَمَل

يُعرَّف الخُلُق لُغةً بأنَّه" الطَّبْع والسَّـــجِيَّة"، وهُوَ صُورَة الإِنْسَـــان البَاطِنَة، والأخلاق هِيَ مَجْمُوعَـــة القِيَـــم الَّتي يَعْتَمِـــد عَلَيْهَا الفَرْد في التَّمْييز بَيْن ما هُوَ جَيِّد وما هُوَ سَـــيِّئ والتَّمْييز بَيْن الصَّواب والخطأ(2). والأخلاق هِيَ صفة في النَّفْس تظهر آثارها في الكلام والسُّلوك العَمَلِيّ والمظهر الخارجيّ والصُّحبة المختارة، ومن ثَمَّ فهي في الأخير مَعَايير للتَّصَرُّف والسُّلوك العامّ الَّتي نَتَوَقَّع أن يَتَّبِعَهَا الفَرْد في أُسْلُوب حياته، فَتَتَعَلَّق الأخلاق الشَّخصِيَّة بأفعال الفَرْد اليَوْمِيَّة.

1. Greenfield, P. Apple apologises for slowing down older iPhones with ageing batteries. The Guardian, 2017, Retrieved from https://bit.ly/3a5d4MH
2. زهران، صبا. "الأخلاق الإسلاميَّة وآداب المِهْنَة"، جامعة الملك فيصل، السعودية، د. ت، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/8Bumu

وقد ساهم كلٌّ من الدِّين والتَّاريخ والأعراف والتَّقاليد السَّائِدَة في المُجْتَمَعات والثَّقافات المُخْتَلِفَة؛ إضَافَةً للأحزاب والمَرْجعيَّات السِّيَاسِيَّة والمُجتمَعيَّة ووسائل الإعلام، وخِبْرَات المُجْتَمَع العِلْمِيَّة والعَمَلِيَّة المتراكِمَة في تشكيل أخْلاقِيَّات الأَعْمَال في المُجْتَمَعات، فبالتَّالِي مَفْهُوم أخْلاقِيَّات الأَعْمَال لا يَرْتَبِط بمجتمع مُعَيَّن دون الآخر[1].

فاتَّفَــق الباحثون علَى تَعْرِيف أخْلاقِيَّات العَمَل من حَيْثُ الجَوْهَر والمضمون، واختلفوا من حَيْثُ الشَّــكْل والأسلوب؛ علَى أنَّها تمُثِّل مسائل أخْلاقِيَّة حول ما يَجِب أن يكُون وما لا يَجِب أن يكُون بُغْيَة إنجاز أَنْوَاع الأَعْمَال المُخْتَلِفَة.

وتُعــرَّف أخْلاقِيَّــات العَمَل بأنَّها اتِّجَــاه الإِدَارَة وتصرُّفها تجَــاه مُوَظَّفيها وزبائنها والمُسَاهِمِينَ والمُجْتَمَع عَامَّة والقوانين السَّائِدَة في الدَّوْلة ذات العَلاقَة بعمل المُنَظَّمَات، وهِيَ مَجْمُوعَة من المبادئ السُّــلوكيَّة والقِيَم الَّتي تَحْكُم سُــلُوك الفَرْد أو الجماعة في التَّمْيِيز بَيْن الصَّواب والخطأ.

إذن يَنْطوي هَذَا المَفْهُوم علَى معانٍ مُتَعَدِّدَة، فَلا يوجد تَعْرِيفٌ وحيدٌ ودقيق لأخْلاقِيَّات الأَعْمَال، بل يوجد اختلاط بَيْن مَفْهُوم "أخْلاقِيَّات العَمَل"، ومَفْهُوم "أخْلاقِيَّات الإِدَارَة" و"السُّلوك الخُلُقيّ"[2]. فتعني أخْلاقِيَّات العَمَل اسْتِخْدَام الأخْلاقِيَّات كاسْتِراتِيجيَّة عَمَل لتحسين سُمْعَة الشَّركَة، وقَد تشــير في مَنْحًى ثانٍ إلَى التَّبِعَات الأخْلاقِيَّة المُتَرَتِّبَة علَى قرارات وسلوكيَّات العَمَل، وتأثيراتها علَى رَفَاهِيَة الأَفْرَاد والبيئَة المُحِيطَة، فتكونُ بِذَلِكَ مَجْمُوعَة من المبادئ الَّتي تُهَيْمن علَى السُّــلوك الإِدَارِي، وتَتَعَلَّق بما هُوَ صواب وخطأ، أيْ إنَّها شَامِلَة لأخْلاقِيَّات الإِدَارَة والسُّلوك الخُلُقِيّ.

1. الشبشــيري، محمــد جميل. دور القِيَم وأخْلاقِيّات الأَعْـمَال في التَّجارب العَالَمِيَّة في ظِلّ مَفَاهِيم الإِدَارَة الرَّشــيدَة (الحَوْكَمَة)، ورقة بَحْثِيَّة مُقَدَّمَة إلَى موســوعة الاقْتِصاد والتَّمْوِيل الإســلاميّ، 29 أغســطس 2009م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/5OZkTn
2. عابد، رغدة. أَثَر أخْلَاقِيّات الأَعْمَال للمُنَظَّمَة علَى السُّلوك الأخْلَاقِيّ وأداء رجال البَيْع للمُنْتَجَات الصيدلانيَّة، أطروحة ماجستير، كُلِّيَّة الأَعْمَال، جامعة الشَّرْق الأَوْسَط، الأردن، 2011م، مُتَاح علَى الرَّابط: https://cutt.us/hdwHS

وذهب البَعْض الآخر في توضيح معنَى أخْلاقِيَّات العَمَل بأنَّها السُّلوك الأخْلاقِيّ للإدَارَة، وأَصْحَـــاب العَمَل، والمُوَظَّفِينَ في تَحْقِيق أَهْدَاف المُنَظَّمَة، أو تَبَنِّي قَوَاعَد أخلاق تَهْدِف إلَى التَّأْثِير في ســـلوكيَّات المُوَظَّفِينَ، فأخْلاقِيَّات العَمَل هِيَ الإطار الشَّامل الَّذِي يَحْكُم التَّصرُّفـــات والأفعال تِجَاه شيءٍ ما، وتُوضِّح ما هُوَ مقبول أو صَحِيح وما هُوَ مرفوض أو خاطئ؛ بشَـــكلٍ نِسْبِيّ في ضوء المَعَايير السَّائِدَة في المُجْتَمَع بحُكْم العُرْفِ والقانون، الَّذِي تلعب فيه الثَّقافة التَّنْظِيمِيَّة والقِيَم وأَنْظِمَة المُنَظَّمَة وأَصْحَاب المَصالح دَوْرًا أساسيًّا في تَحْدِيده(1).

والأَمْر ذاته ينطوي علَى المَفْهُوم الخاصّ بالمَسْـــؤُولِيَّات الأخْلاقِيَّة والمُتَمَيِّزة؛ حَيْثُ تشمل المَسْؤُولِيَّات الأخْلاقِيَّة سُلُوكًا مُتَوَقَّعًا مُتَجَاوِزًا للالتزَامات القَانُونيَّة وللمَسْؤُولِيَّات المُتَمَيِّزة تشـــمل سُلُوكيَّات مُحدَّدة بِشَكلٍ مُسْبَق للفعل من أجل حِمَايَة رفاهية المُكَوِّنَات الرَّئِيسيَّة، فالإدراك للمَسْؤُولِيَّات الأخْلاقِيَّة والمُتَمَيِّزة للأعمال لَيْسَ لها التِزَامات بيئِيَّة وقَانُونيَّة. حيث إنَّ الأَعْمَال لَيْسَـــت مسؤولة فَقَطْ عن مَالِكِيهَا، ولَكِنَّهَا مسؤولة أيضًا عن مُوَظَّفِيها وزبائنها، وعن المُجْتَمَع بِشَكلٍ عامّ، بالإضَافَةِ إلَى مجاميع أخرى، وبالنَّتِيجة فإنَّ زيادة الأَرْبَاح لَيْسَ عَلَيْهَا أن تَكُون الهَدَف الوحيد للأعمال، وإنَّما يَجِب أن تسود القناعة بأنَّ الأَمْوَال الَّتي تتحوَّل إلَى أفعالٍ اجْتِمَاعِيَّة في المدَى القصير ســـتُؤَدِّي إلَى تحسينات في المُجْتَمَع، وتجعل من السَّهْل الإبقاء علَى الأَعْمَال والتَّمتُّع بأرباح لأمدٍ طويلٍ(2).

إذن لا يكتمل سَـــيْر الحَيَاة المِهَنِيَّة بل الإنْسَانِيَّة إلَّا بوجود ضوابط سُلوكِيَّة تحدِّد وتُنظِّم طَبِيعَـــة العَلاقَة بَيْن النَّاس، وتُمَثِّل الأخلاق أهَمّ تِلْكَ الضَّوابط، **وتَتَحَدَّد أهمِّيَّة وفَوَائِد الأخلاق في مجال العَمَل من خِلال النِّقاط التَّالِية:**

1. الويشي، السَّيِّد فتحي. الأَسَاليب القياديَّة للمَوَارِد البَشَرِيَّة: الأخلاق الإدَارِيَّة، اسْتراتِيجِيَّات التَّغْيير، المجموعة العَرَبِيَّة للتدريب والنَشْر، القاهرة، الطبعة الأولى، د. ت، ص 143.
2. المعاضيدي، أحمد. أثر أخْلَاقِيّات الْعَمَل في تعزيز إدَارَة الْمَعْرِفَة، دِرَاسَة لآراء عَيِّنَة من مُدَرِّسِيّ جامعة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كُلِّيَّة الإِدَارَة والاقْتِصاد، جامعة الموصل، 2005م. ص 6.

- تعظيم ربْحِيَّة المُنَظَّمَة، وزيادة ولاء أَصْحَاب المَصْلَحَة والعُمَلاء لها، وتجنيبها الكَثِير من الوَقْت والمَوَارِد المَالِيَّة الَّتِي قَد تُهدر في الدَّعاوَى القضائيَّة الَّتي تنشأ نَتِيجَة غِياب السُّلوك الأَخْلاقِيّ في أَنْشطَتِهَا.
- تعزيز سُمْعَة المُنَظَّمَة علَى صعيد البيئَة المَحَلِّيَّة والإقْلِيمِيَّة والدَّوْلِيَّة، وهَذَا له مردودٌ إيجابيّ علَى المُنَظَّمَة.
- الحُصُول علَى شهادات عَالَمِيَّة وامْتِيَازات خَاصَّة، يقترن بالتِزَام المُنَظَّمَة بالعَدِيد من المَعَايِير الخُلقيَّة في إطار الإِنْتَاج والتَّوْزِيع والاسْتِخْدَام، والاعتراف بالخُصُوصيَّات والعَمَل الصَّادق والثِّقَة المُتَبَادَلَة، ودِقَّة وصِحَّة الموضوعات(1).

وَهُنَاكَ ثلاثة مَصَادِر رَئِيسَة لأَخْلاقِيَّات العَمَل تَتَمَثَّل في التَّالي:

- العَمَلِيَّات التَّربويَّة والاجْتِمَاعِيَّة والمُعْتَقَدَات الدِّينيَّة الَّتي تستند علَى القِيَم المشتركة بَيْنَ الأَفْرَاد.
- الاعتقادات الشَّخصِيَّة للفرد الَّتي من خِلالها تَتَحدَّد المَعَايِير المُرْتَبِطَة بسُلوكه وحُرِّيَّة تصرُّفه.
- القوانين والتَّشْريعَات الَّتي تَتَمَثَّل في المَعَايِير القَانُونِيَّة المُوَثَّقَة؛ إذ تتحدَّد سلوكيَّات الأَفْرَاد والمُنَظَّمَات والقِيَم الأَخْلاقِيَّة بتطبيق هَذِهِ القوانين والتَّشْرِيعَات(2).

اهتمام المُؤَسَّسَات الحَدِيثَة بأَخْلاقِيَّات العَمَل

ويعود اهتمام المُؤَسَّسَات الحَدِيثَة بأَخْلاقِيَّات العَمَل وإصدار مُدَوَّنَات أَخْلاقِيَّة، وظهور مُصْطَلَحَات جَدِيدَة مثل قَوَاعَد وآداب المهنة وأَخْلاقِيَّات الوَظِيفَة وأَخْلاقِيَّات الأَعْمَال؛ إلَى الأسباب التَّالِية:

1. الدحدوح، فادي. "أَخْلَاقِيَّات المِهْنَة"، موقع إسلام أونلاين، 25 أبريل 2017م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/YaRBoS
2. وهيبة، مقدم. تَقْيِيم استجابة مُنَظَّمَات الأَعْمَال فِي الجزائر للمَسْؤُولِيَّة الاِجْتِماعِيَّة، دِرَاسَة تَطْبِيقِيّة علَى عَيِّنَة من مُؤَسَّسَات الغرب الجَزَائِرِيّ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، 2014م، الجزائر، ص 93.

- **التَّحوُّل في مَفَاهِيم الكفاءة وأهداف المُؤَسَّسَات:**

حَيْثُ كَانَ الهَدَف الرَّئِيس للشَّركَات يَعْتَمِد علَى تَحْقِيقِ أرباحٍ لِأَصْحَاب العَمَل بصِفَةٍ أَسَاسِـــيَّة وفقًا لقَوَاعَد السُّـــوق وبدون غِشّ أو احتيال؛ فالحُصُول علَى الرِّبْح كان هُـــوَ الطَّرِيقَة الفضلَى للأداء، لكن بدأ المديرون يُركِّزون جُلَّ اهتمامهم علَى زيادة أسعار أســـهم الشَّركَة علَى حســـاب مُؤَشِّرَات الأَدَاء الأُخْرَى، وأدَّت زيادة أسعار الأَسْهُم إلَى تبرير أيّ سُلُوك من سلوكيَّات الشَّركَة الأُخْرَى، بما في ذَلِكَ مَنْح رواتب تشـــجيعيَّة هائلة إلَى المســـؤولين الإداريِّينَ، وتَجَاهُل العَاملينَ، وتخفيض مَعَايير السَّـــلامَة والصِّحة، وإهمال العَوامِل الحَيَوِيَّة الَّتـــي تُحَقِّق المَصْلَحَة طَوِيلَة الأَجَل لِلشَّرِكَةِ وتضمن اسْتِمْرَارِيَّتها، مثل: التَّدْريب والبحوث والتَّطْوير.

وبِالإِضَافَةِ إلَى ذَلِكَ فقد أدَّى التَّرْكيز علَى ارْتِفَاع قيمة الأَسْـــهُم إلَى تبرير ارتكاب تصرُّفات غير قَانُونيَّة، مثل: تزييف الحسابات، وتداول الأَسْهُم اعتمادًا علَى مَعْرِفَة مَعْلُومَات من دَاخِل الشَّركَة، وبدلًا من حلّ المُشْكِلَة الأخْلاقيَّة، أدَّت الحَوافِز المَاليَّة الكَبِيرَة المَمْنُوحَة للمســـؤولين الإدَاريّينَ إلَى خَلْق مشـــكلات أَكْثَر خطورة وتكلفة وشاركت في انهيار المُؤَسَّسَات.

ومـــن أبرز الأَمْثِلَة علَى ذَلِكَ: شَرِكَة كوبي ســـتيل اليابانية Kobe Steel Ltd وهِيَ ثالث أَكْبَر مصنع للصُّلب في البلاد وأحد أَكْبَر المُورِّدينَ لمَصَانع السَّيَّارات والطَّائرات والقطـــارات في جَمِيع أنحاء العالَم، الَّتِي تورَّطت في عَمَلِيَّات تزوير للبيانات منذ ما يقرب من خمســـة عُقُود، وكان آخرها اعترافها العام 2018م بتزويد مُنْتَجَاتها بمُوَاصَفَـــات مزيَّفة لأَكْثَر من 600 عميل، بما في ذَلِـــكَ 222 عميلًا في الخارج، هَذَا بالإِضَافَةِ إلَى سِلْســـلَة من الفضائح في السَّنَوات العشر الماضية، بما في ذَلِكَ المُشَـــارَكَة في تزوير العطاءات لمَشْرُوع جَسْر في العام 2005م، وفَشَلها في الإبلاغ عن الدَّخْل الحقيقيّ للسُّـــلُطات الضَّرِيبيَّة في الأعوام 2008م و2011م و2013م، وتزوير بَيَانَات الانبعاثات في العام 2006م، والتَّمْوِيل السِّـــيَاسِيّ للمُرَشَّحِينَ في الانتخابات المَحَلِّيَّة في العام 2009م.

ومع الأزمة الأَخِيرَة لتزوير البَيَانَات اضطرَّ هيروويا كاواســـاكي، الرَّئِيس التَّنْفِيذيّ ورئيس مجلس الإِدَارَة لتقديم اســـتقالته، كَمَا أعلنت الشَّرِكَة استقالة نائب الرَّئِيس التَّنْفِيذي، أكيرا كانيكو، وتخفيضات مُؤَقَّتَة في الرَّواتب لما يصل إلَى 80% من جَمِيع المديرين الداخليِّينَ والمُوَظَّفِينَ التَّنْفِيذيِّينَ(1).

- **تعقُّد وتداخُل المَصالِح في الشَّركات الحَدِيثَة:**

إنَّ نَتَائِج قرارات وأَنْشِـــطَة الشَّرِكَة لا تقتصر علَى المُسَاهِمِينَ فَحَسْب، بل تُؤَثِّر علَى العَامِلِينَ والمُوَرِّدين والعُمَلاء والجُمْهُور، ولذا لا تتوقَّف مَهامّ ومَسْؤُولِيَّات المديرين عند المُسَاهِمِينَ فقط، وبصِفَةٍ خَاصَّة، فحينما يُعَيِّن المديرون العَامِلِينَ، فَإِنَّهُم بِذَلِكَ يُوقِّعُون عَقْـــدًا ضِمْنِيًّا بتوفير عَامِلِينَ مقابل أَجْرٍ عَادِل لأداء مهامّ محدَّدة عادلَة في بيئَة عملٍ آمِنَة وصحيَّة. ونظرًا لأهمِّيَّة الجهد والتَّعاوُن الَّذِي يبذله العَامِلون في نَجَاح الشَّرِكَة؛ فإنَّ اسْتِراتِيجِيَّة العَمَل الصَّحِيحة تقتضي أن يهتمَّ المديرون بمَصالح العَامِلِينَ كَمَا لو كانوا يهتمُّون بمَصالح المُسَـــاهِمِينَ مِـــمَّا يَخْلُق مصلحةً واضحة للعَامِلِـــينَ في نَجَاح المُنَظَّمَة، ويزيد ثقتهـــم في الإِدَارَة فيجب أن يكُون المديرون مَسْؤُولِينَ عن المُسَاهِمِينَ والعَامِلِينَ علَى حدٍّ سواء(2).

ومن الشَّركات المُؤَثِّرَة في هَذَا الصَّدَد سِلْسِـــلَة مقاهي "ســـتاربكسStarbucks " العَالَمِيَّة، الَّتِي تُولي اهتمامًا كَبِيرًا بمُوَظَّفِيها، حتَّى إنَّ مُؤَسِّـــس السلســـلة هوارد شـــولتز، حَضَرَ بنفســـه في مسرح الأحداث بعد السَّطْو علَى أحد فروع المقهَى في ولاية واشـــنطن ومقتل ثلاثة من المُوَظَّفِينَ، وشارك في عَمَلِيَّات التَّحرِّي مع أجهزة الأمن، وحضر مراســـم الدَّفن وتشييع الضحايا، وتفقَّد عائلاتهم، وخصَّص جَمِيع

1. Obayashi, Y. Kobe Steel admits data fraud went on nearly five decades, CEO to quit. REUTERS, 2018, Retrieved from https://reut.rs/2yeClGL
2. اتِّحَـاد شَرِكَات الإِسْـتِثْمار، دَوْر القِيَم وأَخْلَاقِيّـات الأَعْمَال فِي التَّجارب العَالَمِيَّة فِي ظِلّ مَفَاهِيم الإِدَارَة الرشـيدة (الحَوْكَمَة): (نمَاذِج وتطبيقات)، ورقة بحث منشورة إِلِكْتْرُونِيّاً، 12 أغسطس 2014م، ص 4-3.

أرباح المَتْجَر المقبلة لِدَعْم ضحايا العُنْف، فكان شـولتز بإظهاره مثل هذا الاهْتِمَام العميق بمُوَظَّفي الفرع، لا سيَّمَا ضحايا الحادث، يَظْهَر مثالًا نادرًا في المَسْؤُولِيَّة تجَاه مُوَظَّفي المُنَظَّمَة باعْتِبَارِهم شركاء النَّجاح(1).

أمَّا شَرِكَة أوبر "Uber" العَالَمِيَّة(2) لخِدْمَات النَّقْل الذَّكي فقد قَدَّمَتْ المثال الأسوأ علَى حِمَايَة مُوَظَّفيها، بعدما كشفت المهندسة السَّابِقة بهَا سوزان فاولر عن فضيحة تَعَرُّضهـا للتَّحرُّش الجنسيّ والتَّمْييز علَى أسـاس الجِنْس في الشَّرِكَة، وأكَّدت أنَّه بمجرد تعيينها أرسل لها مديرها رسـائل غير لائقة عبر منَصَّة الدردشة الدَّاخِلِيَّة للشَّركة، وأنَّه حينما قَدَّمَت شـكوَى لقسـم المَوَارِد البَشَرِيَّة رُفِضت من الأَسَاس، وهَدَّدَتْهَا الإِدَارَة بطَرْدِهَا من العَمَل إذا ما واصلت تَقْدِيم تَقَارِيرها إلَى قسم المَوَارِد البَشَرِيَّة، وذكرت فاولر أنَّ الشَّرِكَة قامت بحِمَايَة هذا الرَّجل علَى الرَّغم من وُجُود أَدِلَّة علَى العَدِيد من حالات التَّمْييز علَى أسـاس الجِنْس، وأنَّها شـعرت بالصَّدمة عِنْدَمَا أدركت أنَّ "أوبر" تُجْبِر جَمِيع مُوَظَّفيها علَى التَّنَازُل عن حقوقهم الأَسَاسِـيَّة في تَقْدِيم دعاوَى قضائيَّة ضِدّ انتهاكات العَمَل كشرط للتَّوْظيف،

الأَمْـر لم يمرّ مرور الكرام في جَمِيع أنحاء العالَم، وباتت فاولر نَمُوذَجًا لمكافحة التَّسَتُّر علَى جرائم التَّحَرُّش الجنسيّ والتَّمْييز في العَمَل في شَرِكَات الأَعْمَال الكُبْرى، وهُوَ ما مهَّد الطَّرِيق لإقالة الرَّئِيس التَّنْفِيذيّ لشركة أوبر، ترافيس كالانيك(3).

1. Covey, S. M. R. The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything. New York, Free Press, 2006.
2. شَرِكَة "أوبرUber" لخِدْمَات تأجير السَيَّارَات، تَأَسَّسَت عام 2009م في مدينة سان فرنسيسكو في ولاية كاليفورنيا بالوَلايـات المتَّحِـدَة الأَمْرِيكِيَّـة. وتقوم فِكْرَة "أوبر" علَى الاِسْـتِفَادَة من التَّطبيقـات الحَدِيثَة في عالم الاتِّصالات والإنترنـت لإدارة قطَاع سَـيَّارَات الأجرة وَتَوْفير خِدْمَات جَدِيدَة للزَّبَائِن بسرعـة أَكْثَر وتكلفة أَقَلّ، ولا تمْتَلِك أيّ سَـيَّارَات أو سـائقين لكن تقوم بتَعْريف الرَّاكب بالسَّائق عبر التَّطبيق الخاصّ بها. وتمْتَلِك "أوبر" تطبيقاً للهواتف الذَّكِيَّة يُوظِّف نِظَام GPS للتَّوَاصُل بَيْنَ السَّائقين والرُّكَّاب الموجودين في أقْرَب مكان لهم، من خِلَال تأمين قناة اتِّصال سهلة وسريعة بَيْنَ الشَّرِيكَيْنِ من خِلَال منَصّتها في العَالَم الافتراضيّ، وقد نمَت شَرِكَة أوبر Uber بشَكل سريـع، حَيْـثُ وصلت إلَى 462 مدينة في العالَم، للمَزِيد تَعرَّف علَى شَرِكَة "أوبر -uber" لخدمة تأجير السَـيَّارَات (نَشْـأتها والمسـتثمرون فيها)، 2 يونيو 2016م، علَى الرَّابِط: http://cutt.us/fT9Sg ويُمْكِن الاطِّلاع علَى الموقع الرَّسْميّ لِلشَّرِكَة علَى الرَّابِط: www.uber.com
3. Levin, S. Susan Fowler's plan after Uber? Tear down the system that protects harassers. The Guardian, 2018, Retrieved from https://bit.ly/3cdXv6U

- **إرساء مبادئ الإِدَارَة الرَّشيدة:**

فَفي ظلّ البَحْث عن أَدَوَات لمُعَالَجَة المُشْكِلات والأَزَمَات الَّتي أدَّت إلَى انهيار عدد مــن الشَّركات، نَتِيجَةً لعدم التِزَام المســؤولين فِيهَا بأخْلاقِيَّات العَمَل، فقد نتجت مَجْمُوعَة من الأُسُــس والمُمَارَسَات الَّتي تُطَبَّق بصِفَةٍ خَاصَّة علَى الشَّركات المملوكة لقاعدة عريضة من المُسْــتَثْمرينَ؛ إذ تَتَضَمَّن الحقوق والوَاجبَات لكَافَّة المُتَعَامِلينَ مع الشَّركَة (مجلس الإِدَارَة، المُسَــاهِمينَ، الدَّائِنــين، البنوك، المُوَرِّدين، المُجْتَمَع)، وتظهر من خِلال النُّظم المطبَّقة بالشَّركَة، الَّتي تَحْكُم اتِّخَاذ أيّ قرار قَد يُؤَثِّر علَى مصلحة الشَّركَة أو المُسَاهِمينَ بها، وهُوَ ما عُرِف بمصطلح الإِدَارَة الرشيدة(1).

ويبــدو مخالفة مبدأ القيادة الرَّشــيدة جليًّا داخل شَركَة "ياهــو" لمُحَرِّك البَحْث والخِدْمَــات الحَاسُــوبية، حَيْثُ تعاني قيادة الرَّئِيس التَّنْفيذي لِلشَّركَة، ماريســا ماير، من اضْطِرَابَات كبرَى مع المُسْــتَثْمرينَ، فقد طَالَب مُسْتَثْمِر رَئِيس في ياهوو (Yahoo) مجلس الإِدَارَة بإجراء تَغْيير إداريّ سريع، وحذَّر من أنَّه قَد يدفع باتِّجاه تغيير في مجلس الإِدَارَة إذا لم يحدث ذلك، بينما قال "صندوق التَّحوُّط الأَمْريكيّ النَّشط Starboard Value": إنَّ المُسْتَثْمرينَ في ياهوو يبدو أنَّهم "فقدوا كُلّ الثِّقَة في الإِدَارَة والمجلس" بعد أن فَشَــلت الشَّركَة، بقيادة ماريسا ماير في التَّعاطي مع التَّحَدِّيَات الأَسَاسِــيَّة الَّتي تواجهها ياهــوو(2)، بالإِضَافَة إلَى أنَّها أقْدَمَتْ مُؤَخَّرًا عــلَى تسريح 1100 مُوَظَّف في الرُّبْع الأَوَّل من العــام 2015م(3) بما يُمَثِّل نَحْو

1. "أخْلَاقيَّــات الأَعْمَال وارتباطها بالممارســات الســليمة للحَوْكَمَة في مُنَظَّمَات الأَعْــمَال المُعاصِرَة من منظور إدَاريّ وإسْلَامِيّ"، جامعة حسيبة الشلف، الجزائر، 15 نوفمبر 2016م، تَارِيخُ الزِّيَارَة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/rLa80B
2. Robinson, J., & Chia, J. Yahoo CEO Marissa Mayer 'accidentally fires dozens of employees' after their names were mistakenly placed on the layoffs list. Mail Online, 2016, Retrieved from http://dailym.ai/34wsDf2
3. Kolakowski, N. Marissa Mayer called Yahoo's layoffs a 'remix'. Business Insider, 2015, Retrieved from https://bit.ly/2XC96Z4

15% مـــن القوَى العَامِلة لديها، في خُطْوَةٍ أثَارَتْ الغضـــب المُجْتَمَعِيّ ضدَّهَا في الولايات المتَّحِدَة الأمريكيَّة، فوَصَفَتْ صحيفة "نيويورك بوست" قرارها بِأَنَّهُ مَزِيجٌ بيروقراطيّ(1).

- **الاهتمام بالتَّعْليم والتَّدْريب:**

التَّطوُّر الواســـع في مجال أخْلاقِيَّـــات العَمَل يُمْكِن ملاحظته في مجال التَّدْريب، فأخذت هَذِهِ المادَّة تُدَرَّس وتصدر فِيهَا كتب مَنْهَجِيَّة مُتَخَصِّصَة في الدُّوَل الصِّناعِيَّة، فَفـــي الولايـــات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة يوجد ما يزيد عـــن 500 مُقَرَّر تَدْرِيسِيّ حول أخْلاقِيَّات العَمَل تُدَرَّس في الجامعات، ونســـبة كَبِيرَة من الجامعات تقدِّم تدريبًا في هَذَا المَجَال.

وعلَى مســـتوَى الشَّركات؛ قدَّمت ستاربكس (Starbucks) تدريبًا مُكَثَّفًا لأَكْثَر من 175,000 فَرْد من مُوَظَّفِيها عـــلَى مناهضة التَّحَيُّز العُنْصُرِيّ، بعد حادث توقيف رجلَيْن من ذَوِي البشرة السَّـــمراء في أحـــد فروعها في ولاية فيلادلفيا الأَمْرِيكيَّة دون ذِنب، وحينها ثار الرَّأْي العَامّ ضِدَّ سِلْسِـــلَة المقاهي الشَّهيرَة واتَّهمها الكَثِيرون بتغذية الرُّوح العُنْصُرِيَّة(2).

- **الالتِزَام بروح القانون وأهمِّيَّة البُعْد الاجْتماعِيّ:**

إنَّ الرُّؤيَة الضَّيِّقة لأخْلاقِيَّات العَمَل الَّتي تَقْصُر دَوْر مَشْرُوعَات العَمَل علَى مُجَرَّد تَحْقِيـــق الأَرْبَاح ضمن إطار قَوَاعَد السُّـــوق تُؤَدِّي إلَى تجاهل مُمَارَسَـــات العَمَل الضَّارَّة؛ كَوْنَهَا تلتزم بِشَكلٍ حرفيّ بالقانون مُغْفِلِينَ رُوح القانون.

1. Kim, E. Yahoo CEO Marissa Mayer is meeting investors to save her job while laying off over 400 people. Business Insider, 2016, Retrieved from https://bit.ly/2K0Rka0.
2. ســـتاربكس تقـــاوم التَّمْيِيز العُنْصُري بـــ 20 مليون دولار، موقع "العين" الإخباريَّـــة، 18 أبريل 2018م، مُتَاح علَى الرَّابط: https://cutt.us/3cNLx

ولذلـــك رأت إدَارَة شَرِكَة تومز (TOMS) الأَمْريكيَّة للأحذيـــة أنَّ عَلَيْهَا التِزَامًا أخْلاقِيًّا تِجَاه العاطلين في مُخْتَلَف أنحاء العالَم، فتُســـاهِم في تَدْشِين مُؤَسَّسَات الأَعْمَال الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطة في البُلْدَان النَّامية في العالَم من أجل إيجَاد الوَظَائف للعاطلين، رغم أنَّ القانون لم يُجْبِرْهَا مُبَاشَرَةً علَى توظيفهم لَكِنَّهَا النَّزْعَة الإِنْسَانِيَّة النَّابعة من الحسّ الأخْلاقِيّ(1).

- **تحسين نوعيَّة الحَيَاة:**

إنَّ البَحْث عن مُنْتَج يفيد الأَفْرَاد هُوَ من الأُمُور الواضحة الَّتي تحظَى بأهمِّيَّة كُبرَى، ولكن قَد يَتِمّ إغفالها حتَّى من أولئك الَّذِينَ يَتَبَنَّوْنَ الرُّؤية الشَّامِلَة لأخْلاقيَّات العَمَل، فَفي المُجْتَمَعات الَّتي تُشَـــجِّع المَشْرُوعَات الحُرَّة، يَسُـــود اتِّجَاه عامّ بأنَّ المُؤَسَّسَات لها الحقّ في إنْتَاج ما تراه مُرْبِحًا لها، شريطة ألَّا تَكُون المُنْتَجات والخِدْمَات الَّتي تُنتجها محظورةً بموجب القانون، وأن تُساهِم في تحسين نوعيَّة الحَيَاة والخِدْمَات المُقَدَّمَة للأفراد دون التَّخْطِيط لاسْتِغْلالهم واستنفاد مَوَارِدهم(2).

وقد أقدمت شَرِكَة مايلان للأدوية بفعل مُشَابِه عِنْدَمَا طرحت عقار "إيبي-بن" Epi-pen في الأَسْوَاق، وهُوَ نِظَام حَقْنٍ آليٍّ يُزَوِّد المريض بجرعة من دواء الإبينيفرين الَّتي تُسَـــاعِده علَى تفادي الإصابة بالصَّدمة، لكن مـــع رواج هَذَا المُنْتَج وتَحْقِيقه لأربـــاح خياليَّة أقْدَمَت الشَّرِكَة علَى زيادة السِّـــعْر بأَكْثَر من 400%، حَيْثُ رفعت ســـعره تدريجيًّا من نَحْو 50 دولارًا لِكُلّ محْقَنٍ تِلْقَائيّ إلَى ما يزيد قليلًا عن 600 دُولار لحُزْمَـــة اثنين من المِحْقَن، وقَد عزَّزت هَذِهِ الخُطْوَة أرباح EpiPen إلَى 1.1 مليار دولار في السَّنة الواحِدَة، ودفعت هَذِهِ الزِّيادة المثيرة للغَضَب وغير المنطقيَّة

1. O'Brien, C. 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully [Blog], 2019, Retrieved from https://bit.ly/2Ruh3vx
2. أنور خان، سهير. ماهي أخْلاقِيّات الإِدَارَة وَكَيْف تُسَاهِم في تَأْسِيس قَوَاعَد وبيئة عمل سليمة لتَنْظِيم التَّعَامُل بَيْن المدراء والمُوَظَّفِينَ؟، موقع بيت دوت كوم، 20 يناير 2015م، مُتَاح علَى الرَّابط: cutt.us/K6JP0

الجِهَات الرَّقابيَّة إلَى التَّحْقيق مع الرَّئِيس التَّنْفيذيّ لِلشَّرِكَة؛ هيثر بريش، الَّذي بلغ راتبه نَحْو 19 مليون دولار في العام 2015م (1).

ويمُكِن للشَّركَات والمُؤَسَّسَات أَيْضًا أن تَخْلُق احْتِيَاجَات جَدِيدَة للعُمَلاء، وأن تستخدم الأَسَاليب التَّسْويقيَّة والتَّرْويجيَّة المُخْتَلِفَة في إقناع المُسْتَهْلِكينَ بشراء مُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها الَّتي تُلَبِّي هَذِهِ الاحْتِيَاجَات، ولا يوجد شيءٌ خَاطِئ في إيجاد احْتِيَاجَات حَقِيقِيَّة تُسَاعِد علَى تَحْقِيق الرَّاحة والرَّفاهية للعُمَلاء دون اسْتِغْلالهم. وعلَى الرَّغْم من ذلك، فالشَّركات في كثيرٍ من الحالات تُوجِد احْتِيَاجَات ورَغَبَات عَالِيَة التَّكْلفة وغير مُفيدَة أو مُضَاعفَة السِّعْر لا لشيء إلَّا لتَحْقيق الأَرْبَاح، وقَد ترَى الإِدَارَة أنَّ ذَلِكَ العَمَل "جَيِّد"، ولكنَّه في الحقيقة يُؤَدِّي إلَى تَبِعَات غير مرغوبة اجتماعيًّا، وهذا هُوَ المَصْدَر الرَّئِيسيّ للاسْتِهْلاك الزَّائد والعَامِل الأَسَاسيّ الَّذي يدفع النَّاس إلَى إجهاد أنفسهم بالعَمَل والإفراط في الاسْتِهْلاك(2).

المُدَوَّنَات الأخْلاقِيَّة

وغَالِبًا ما تَتَمَحْوَر المُدَوَّنات الأَخْلاقيَّة للشَّركَات العَالَمِيَّة حول الكَثِير من المَحاوِر والمُمَارَسَات الَّتي يَنْبَغِي تَنْفِيذها مِن قِبَل فَرِيق العَمَل والإِدَارَة ذاتها، ومن مثل هَذِهِ المَحاوِر:

1. **محور إِدَارَة الأَعْمَال:**
   - ويُقْصَد به القَوَاعِد الَّتي تَحْكُم الكَيْفِيَّة الَّتي تُدِير بها المُنَظَّمَة أَعْمَالها وأَنْشِطَتَهَا، ويَضُمّ هَذَا المحور كلًّا من:

1. Mole, B. Years after Mylan's epic EpiPen price hikes, it finally gets a generic rival. ArsTtechnica, 2018, Retrieved from https://bit.ly/2RvrTkY

2. الشبشيري، محمد. "دور القِيَم وأَخْلَاقيّات الأَعْمَال فِي التَّجارِب العَالَميَّة في ظِلّ مَفَاهِيم الإِدَارَة الرشيدة (الحَوْكَمَة) نمَاذِج وتطبيقات"، مَرْجِع سابق.

- **الجَوْدَة والاخْتبـــار:** جَوْدَة مُنْتَجَات وخِدْمَات المُنَظَّمَة والدِّقَّة في التَّسْـــعِير والفَوْتَرَة من العَوامِل الحاســـمة لنجاحهـــا، لذا يَجِب أن تفي جَمِيع مُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها بمَعايير الجَـــوْدَة والاختبار والتَّفتيش السَّـــليمة وفْقًا للمُتَطَلَّبَات والاشتراطات المُعْلَنَة للجمهور، ويَجِب علَى المُنَظَّمَة إكمال جَمِيع وثَائِق اختبار مُنْتَجَاتها بدِقَّـــةٍ وسُرعةٍ، وتقع علَى عاتقها مَسْـــؤُولِيَّات ضَمَان جَوْدَة المُنْتَج ومَعْرِفَة الاختبارات اللَّازمَة للحُصُولِ علَى شهادات الجَوْدَة والاعْتماد المَحَلِّيَّة والدَّوْلِيَّة، ومَعْرِفَة كَيْفِيَّة تَنْفِيذ هذه الاختبارات، وتَسْجِيل نَتَائِج الاختبار بدِقَّة والإعلان عَنْهَا بشـــفافيَّة، والتِزَام الدِّقَّة والوضوح في كُلّ جانب من جَوَانِب الفَوْتَرَة والتَّسْعِير.
- **الالتِزَام بقوانين مكافحة الاحتكار ومُمَارَسَات المَبِيعَات والقُدْرَة التَّنافُسِيَّة:** أيْ الالتِزَام بقوانين المُنَافَسَـــة ومنع المُمَارَسَات الاحتكاريَّة والاتِّفَاقيَّات الَّتي تَلْغِي المُنَافَسَة أو لا تُشَجِّع عليها، والالتِزَام بمُمَارَسَات مبيعات عادلة وتَنَافُسِيَّة، وضمان عَدَم الاشتراك في المُمَارَسَات الَّتي من شأنها تقييد التِّجارَة أو استبعاد المُنَافِســـينَ من السُّوق بشَكلٍ غير عادل، وعَدَم التَّواصُل بشَكلٍ رسميّ أو غير رســـميّ مع المُنَافِسِينَ أو مُوَظَّفِيهم لتثبيت الأَسْعَار أو التَّحكُّم بها، أو تخصيص الأَسْوَاق أو مقاطعة العُمَّال أو المُوَرِّدِينَ أو تقييد مبيعات المُنْتَجَات، وكَذَلِكَ عَدَم الإدلاء ببيانات كاذِبَة بشـــأن المُنَافِسِينَ أو التَّآمر لكَسْب أو اسْتِخْدَام مَعْلُومَات المِلْكِيَّة الخَاصَّة بهم بشَكلٍ غير صحيح، وتجنُّب تجَمِيع مَعْلُومَات عن المُنَافِسِينَ بطَرِيقَة غير مَشْرُوعة عبر السَّرِقَة أو التَّجَسُّس.
- **ضمان عَدَم تَضارُب المَصالِح:** ويحدث تَضارُب المَصالح عِنْدَمَا تَتَدَاخَل مَصالح مُنَظَّمَة ما مـــع مصلحة شركائها أو أَصْحَاب المَصْلَحَة الآخَرِينَ، وهنا يَجِب أن تلتزم المُنَظَّمَة في عملها بمُرَاعَاة مَصالح الشُّرَكاء كَافَّة، وعَدَم اتِّخَاذ أيّ إجْرَاءٍ من شـــأنه أن يُحْدِث تَضارُبًا بَيْن مَصالِحها ومَصالح أَصْحَاب المُنَظَّمَة العَامَّة أو الشَّخْصيَّة.

- **الالتِزَام بالحِيَاد السِّيَاسيّ:** أيْ أن تضمن المُنَظَّمَة عَدَم دعمها ماديًّا أو معنويًّا لأيٍّ من مجموعات الضَّغْط السِّيَاسِـيَّة، فَلا تَسـهم في تَمْوِيل مُبَاشِر أو غير مُبَـاشِر للأحزاب السِّيَاسِـيَّة أو الدِّينية أو المُرَشَّـحِينَ المَحَلِّيّن، إذا كَانَ هذا محظورًا بموجب القانون، وطلب الاستشـارة القَانُونِيّة قبل الإسـهام في أيّ أَعْمَال خيريَّة ذات صلة بالسِّيَاسة أو الدِّين.
- **الالتزام القانونيّ:** غَالِبًا ما تعمـل المُنَظَّمات الرِّبْحِيَّة في بِيئَة مفتوحة وعلَى درجة عَالِيَة من التَّنْظيم والمُسَـاءَلَة، فتقوم الكَثِـير من الكيانات الحُكُوميَّة والمدنيَّة بمراقبة وتَقْيِيم وتَوْجِيه إِدَارَة أَعْمَالها، ولذا يَجب أن تَمْتَثِل وعلَى نَحْوٍ صارمٍ بمُتَطَلَّبَات هَذِهِ الهيئات والتَّعاوُن الفعَّال مَعَهَا والالتِزَام بإمدادها بكَافَّة البَيَانَات والمَعْلُومَات الَّتي تحتاجها بدِقَّة وشفافيَّة.
- **خصوصيَّـة العَمِيل:** من المَعَايير الأَخْلاقِيَّة الَّتـي يَجب أن تراعيها المُنَظَّمَة الحِفَاظ علَى بَيَانَات العُمَلاء وحِمَايتها من السَّرِقَة والانتهاك، من أجل كَسْـب ثقتهم وولائهم.
- **حِمَايَـة مَوَارِد البِيئَة:** الالتِزَام الأَخْلاقِيّ للمُنَظَّمَـةِ يَجب أن يَتَضَمَّن حِمَايَة البِيئَة الَّتي تعمل فيها، وأن تتوافق أَنْشِطَتُهَا وعَمَلِيَّاتها مع قوانين حِمَايَة البِيئَة ولوائحهـا في جَمِيع البُلْدَان الَّتي تعمل دَاخِل حدودها، ويَتَضَمَّن هَذَا المحور الفرعـيّ مُتَطَلَّبَات إعادة التَّصْنِيع والتَّخَلُّص من النُّفَايات والموادّ الخَطِرَة في مكان العَمَل من أجل حِمَايَة البِيئَة، ومنع أيْ انسكاب أو تسرُّب للمَوَادّ الخَطِرَة والإبلاغ الفوريّ عنه أو عن أيّ شيءٍ آخر قَد يُؤَثِّر بالسَّلْب علَى البِيئَة.

2. **مِحْوَر العَمَل مع العُمَلاء والمُوَظَّفِينَ الحُكُومِيِّينَ:**

ويُقْصَد به القَوَاعِد الَّتـي تَحْكُم علاقة المُنَظَّمَة بشركائها من الجِهَات الحُكُومِيَّة والرَّسْمِيَّة فيما يَتَعَلَّق بأَعْمَالها، ويَضُمّ هَذَا المحور كلًّا من:

- **تَجنُّب الرَّشَـاوَى والعُمُولات:** يَجب أن تلتزم المُنَظَّمَة بعدم التَّورُّط في تَقْدِيم رَشْـوَة أو عُمُولات لمُوَظَّفِينَ حُكُومِيِّينَ أو غيرهم من شُرَكاء العَمَل، أيْ إعطاء

أو قَبُول نقودٍ أو رُسُوم أو ائتمانات أو هدايا أو خِدْمَات أو أيّ شيءٍ ذي قيمة يُقدَّم بِشَكلٍ مُبَاشِر أو غير مُبَاشِر في مقابل مُعَامَلَة تفضيليَّة.

- **الإفصاح الإلزاميّ:** المُنَظَّمَة مُلزَمَـــة كَذَلِكَ بالإفصاح للجهات الحُكُومِيَّة عن الانتهاكات الَّتي قَد يقوم بهَا الموظَّفُون المُشْـــتَبه بسُـــلُوكهم، والحالات الَّتي تنطوي علَى شُـــبَه احتيال أو تَضارُب للمَصالح أو الرَّشْوَة، والإبلاغ عن أخطاء في الفَوْتَرَة أو التَّسْعِير أو المدفوعات الزَّائدة للعُمَّال.
- **تجنُّب الهدايا والضِّيافة:** تَحْظُر معظم الحكومات علَى مُوَظَّفِيهَا قَبُول أشياء ذات قيمة من المُتَعَاقِدِينَ والمُوَرِّدِينَ، ويَجِب علَى المُنَظَّمَة أن تَتَّبِع هذه اللَّوَائِح والسِّيَاسات بدِقَّة عند التَّعامُل مع مُوَظَّفي الحُكُومَة ومُمَثِّليهم، وتجنُّب تَقْدِيم الهدايـــا والوَجَبَات أو أيّ شيءٍ ذي قيمة إلَى الحُكُومَة والمُوَظَّفِينَ العموميِّينَ بغَـــرَضِ التَّأْثِير علَى قرار المُوَظَّف أو الحُصُول علَى الأَعْمَال أو الاحتفاظ بها، فذلك محظور دائمًا، ويجب علَى مُوَظَّفي المُنَظَّمَة الحُصُول علَى مُوَافَقَة إِدَارَة الشُّـــؤون القَانُونيَّة قبل إجْرَاء أيّ مدفوعات لتَيْسِـــير الإجْرَاءَات الحُكُومِيَّة الرُّوتِينِيَّة، مع الحرص علَى تَسْـــجِيل هَذِهِ المدفوعات بِشَكلٍ صحيح في دفاتر المُنَظَّمَة الرَّسْمِيَّة.
- **تعيين المُوَظَّفِينَ الحُكُومِيّين السَّابِقين:** في بَعْض البُلْدَان يُقَيِّد القانون تعيين بَعْض المُوَظَّفِينَ الحُكُومِيّينَ الَّذِينَ اشتركوا في مَنْح أو إِدَارَة العُقُود الحُكُومِيَّة لقطاعات الأَعْمَال، ولذلك يَجِب علَى إِدَارَة المُنَظَّمَة الحُصُول علَى المَشُورَة من إِدَارَة الشؤون القَانُونيّة قبل تَوْظِيف مُوَظَّفِينَ حُكُومِيِّينَ سابقين أو مُقَابَلَتهم أو تعيينهم أو إسناد أيّ عمل إليهم للتَّأَكُّد من مدَى قَانُونِيَّة ذلك.

3. محْوَر العَمَل مع مُوَظَّفي المُنَظَّمَة:

ويُقْصَد به القَوَاعِد الأَخْلاقِيَّة الَّتي تَحْكُم علاقة المُنَظَّمَة بمُوَظَّفِيها، وتَشْـــتَمِل علَى حُقُوق وواجبات كُلّ طَرَف تِجَاه الآخر، ويَضُمّ هَذَا المِحْوَر كلًّا من:

- **فُرَص تَوْظِيف علَى قَدَم المُساواة:** يَعْتَمِد نَجَاح المُنَظَّمَة في جزءٍ كَبِيرٍ منه علَى بِيئَة العَمَل الدَّاخِلِيَّة، لذلك يَجِب أن تُدَعِّم المُنَظَّمَة تَوْفِير بِيئَة إيجَابِيَّة يُنْتِج فيها الأَفْرَاد ويُسَــاهِمُون ويشاركون في أداء المَهَامّ وإنجاز الأَهْدَاف بِشَكلٍ خلَّاق، ويأتي ذَلِكَ من خِلال التِزَامها بالقضاء علَى التَّمْيِيز بكَافَّة أشــكاله؛ النَّوْعيّ والدِّينــيّ والجِنْسِيّ، واعتماد مَعَايِير التَّقْيِيم العــادل في التَّوْظيف والتَّرَقِّي والإنهــاء، وأن تلتزم تِجَاه مُوَظَّفِيها بإعطائهم القِسْــط الكَافي من التَّدْريب والتَّطْوير الوَظِيفِيّ من أجل حَثّهم علَى الإنجاز والتَّرَقِّي.
- **مُنَاهَضَة التَّحَرُّش في بيئَة العَمَل:** يُقصد بالتَّحَرُّش في بِيئَة العَمَل: السُّــلوك الَّذِي يتســبَّب في إيذاء مُوَظَّف أو مُوَظَّفة لآخر أو أخرَى دَاخِل العَمَل ســواءً بِسَبَب الجِنْس أو العِرْق أو اللَّوْن أو الدِّين، ويَجِب أن تلتزم المُنَظَّمَة بتوفير بيئَة عملٍ خالية من التَّحَرُّش بشــتَّى صُــوَره وأَنْوَاعه، وحثّ المُوَظَّفِينَ علَى تَكْوِين عَلاقَات مِهَنِيَّة جَيِّدَة مع زملائهم وعَدَم إجبار أيّ منهم علَى تَقْدِيم رشوة مَادِّيَّة أو معنويَّة أو جِنْسِيَّة نظير الحُصُول علَى عملٍ أو ترقيةٍ أو مكافأةٍ.
- **السَّلامَة والصِّحَّة:** من الضَّرُورِيّ أن تتَّبع المُنَظَّمَة القوانين واللَّوَائح القضائيَّة الَّتي تَتَعَلَّق بتوفير مَعَايِير الأمن والسَّــلامَة للمُوَظَّفِينَ في مكان العَمَل، ومن ذلــك؛ تَوْفِير التَّأمين الطِّبِّيّ الشَّــامل للمُوَظَّفِينَ وأُسَرهم، وحَظْر حيازة أيّ أسلحة ناريَّة مُرَخَّصَة أو غير مرخَّصة عند الحضور إلى مَقَرّ المُنَظَّمَة ودون إذن من الإِدَارَة، وتَوْفِير أَدَوَات وأَنْظِمَة مكافحة الحريق ووَحْدَة إسعاف للطَّوارئ، والإبلاغ عن جَمِيع الحوادث والمَخَاطِر الَّتي قَد تُهَدِّد السَّلامَة، واتِّبَاع القَوَاعِد الَّتي تَتَعَلَّق بالتَّدخين أثناء ســاعات العَمَل حال البقــاء دَاخِل مَقَرّ المُنَظَّمَة، والإبلاغ عن أيّ انتهاكات مُحْتَمَلَة لإجراءات السَّلامَة والصِّحَّة للمُوَظَّفِينَ.
- **نَبْذ العُنْف في بِيئَة العَمَل:** مِن المُفْتَرَض ألَّا تسمح المُنَظَّمَة بارتكاب أيّ سلوك عنيف في مكان عمل، سواءً إذا كان قَد اقترفه مُوَظَّفُونَ أو كَانَ ضِدّهم، مثل: إطلاق عبارات مُهَدِّدَة، أو التَّسبُّب في أذًى جَسَدِيّ لشخصٍ آخر، أو تَعَمُّد إتلافِ

ممتلكاتِ شَخْصٍ آخر، أو التَّصرُّف بِطَرِيقَة عدوانيَّة تُسَبِّب خوفَ شَخْصٍ آخر من الإصابة بضرر.

- **سِرِّيَّة بَيَانَات المُوَظَّفِينَ:** مَعْلُومَات المُوَظَّفِينَ وبياناتهم سِرِّيَّة لا يجوز للمُنَظَّمَةِ تداولها أو السَّمَاح بسرقتها وانتهاكها، وتتضمَّن هَذِهِ البَيَانَات مِلَفّ المَعْلُومَات الشَّخْصيَّة، وعناوين المنازل وأرقام الهواتف، والسِّجلَّات الطِّبِّيَّة الَّتِي تُسْتَخْدَم فَقَطْ لأغراض العَمَل المسموح بها.
- **تِكْنُولُوجْيَــا المَعْلُومَات:** مثل أيّ من أصول المُنَظَّمَة، تُعَدّ تِكْنُولُوجْيَا المَعْلُومَات أَحد المَوَارِد المُهِمَّة الَّتِي يَجِب اســتخدامها فَقَطْ لتعزيز أَعْمَال المُنَظَّمَة، ويَجِب علَى مُوَظَّفِيها عَدَم اسْــتِخْدَام المَعْلُومَات أو الأَنْظِمَة الخَاصَّة بالشَّرِكَة لِدَعْم أيّ أَعْمَال شــخصيَّة، وحِمَايَة جَمِيع مُعَدَّات الحاســب الآليّ وبياناته وأَنْظِمَة الحاسبات من أيّ وُصُول لها غير مُصرَّح به من أطراف خَارِج المُنَظَّمَة، وعَدَم نَسْــخ البرَامِج لأغراض عَمَلٍ آخر أو لاسْــتِخْدَامهَا في المنزل أو مشاركتها مع آخرين بدون إذنٍ صريح من الإِدَارَة، وعَدَم مُشَــارَكَة كلمات المرور المُهِمَّة مع الآخَرِينَ.
- **العَلاقَات الشَّــخْصيَّة:** أيْ أنْ تضمن المُنَظَّمَة أَلَّا تُؤَثِّر العَلاقَات الشَّــخْصيَّة لمُوَظَّفِيها علَى اتِّخَاذ القَرَارَات الإِدَارِيَّة وسَيْر العَمَل فيها، وهنا عَلَيْهَا أن تُوَجِّه المُوَظَّفِينَ بالإفصاح عن أيّ مَصالح مَادِّيَّة قَد تَخُصّهم أو تَخُصّ أحدًا من أَفْرَاد أسرتهم مع المُوَرِّدِينَ أو العُمَّال أو المُنَافِســينَ، والكَشْف عن مِلْكِيَّة الأسهُم في شَرِكَة تداول عَامَّة مُنَافِسَــة للمُنَظَّمَة، فمثل هَذِهِ العَلاقَات قَد تُؤَثِّر سلبًا علَى عمل المُنَظَّمَة أو تحدث تَضارُب مَصالح حَقِيقِيّ أو مُحْتَمَل للمُنَظَّمَة.
- **تجنُّــب الحُصُول علَى هدايا:** بوَجْهٍ عامّ، لا يَجِب علَى مُوَظَّفي المُنَظَّمَة قَبُول الهدايا أو الوَجَبَات أو أيّ أَنْشِطَة ترفيهيَّة من الجِهَات الَّتِي تتعامل معها، إذا لم يكن هذا النَّشَــاط يَخْدِم أغراض العَمَل القَانُونيَّة وملائمًا لحدود العَلاقَة بَيْن المُنَظَّمَة وهَذِهِ الجِهَات، لكن بِشَــكلٍ عامّ لا يجوز قَبُول سوَى الهدايا الصَّغِيرَة

ذات القِيمَة البســيطة، والعِلم أنَّ هذه الهدايا هي مِلْك للمُنَظَّمَةِ ويَجِب إبلاغ الإدَارَة بها.

وَفي المقابل كَذَلِكَ لا يَجِب علَى مُوَظَّفي المُنَظَّمَة عَرْض أو تَقْدِيم هدايا عِنْدَمَا يُحْظَر ذَلِكَ مِن قِبَل قَوَاعَد أو مَعَايير أو سياسات المُتَلَقِّي للهَدِيَّة، وتجنُّب إعطاء الهدايا ذات قيمة أعلَى من القِيمَة البسيطة عند التَّعَامُل مع الجِهَات الخَارِجِيَّة، وضمان أنَّ الوَجَبَات أو أَنْشِطَة الترفيه تكُون لأغراض العَمَل، واستشارة إدَارَة المُنَظَّمَة قبل تَقْدِيم أيّ هَدِيَّة ذات قيمة كبرى.

- **سِرِّيَّة المَعْلُومَــات الدَّاخِلِيَّة للمُنَظَّمَة:** يَجِب علَى المُوَظَّفِينَ الاحتفاظ بسِرِّيَّة المَعْلُومَــات والبَيَانَات الدَّاخِلِيَّة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَــة، والالتِزَام بعدم بَيْعِهَا أو تمريرها إلَى الآخَرِينَ بِهَدَف بَيْع أو شراء أوراقها المَالِيَّة.
- **الالتِزَام بقَوَاعَد مُمارَسَــة الأَعْمَال في الخارج:** إذا ما كَانَت المُنَظَّمَة تُمَارِس أَنْشِــطَتَهَا في دُوَل مُتَعَدِّدَة، فَإِنَّه يَنْبَغِي علَى مُوَظَّفِيها أن يكونوا علَى عِلْمٍ تامّ بالقوانــين والقَوَاعِد المُنَظِّمَة للعَمَلِ في هَذِهِ البُلْدَان، والالتِزَام بهذه المعَايير، والاطِّلاع الدَّائم والمُسْتَمِرّ علَى أحدث القوانين واللَّوَائِح الَّتي تنطبق في مَجَال عمل المُنَظَّمَة في هَذِهِ الدُّوَل.
- **اسْتِخْدَام الإنترنت:** قَد تسمح المُنَظَّمَة باسْتِخْدَام شبكة الإنترنت لمُوَظَّفِيها في غير ساعات العَمَل الرَّسْمِيَّة، ومع ذلك يَجِب عَدَم اسْتِخْدَامه لِدَعْم أيّ أَعْمَال شَــخْصِيَّة أو اسْتِخْدَامه بما يُخَالِف أيًّا من المعَايير الأَخْلاقِيَّة والإِنْسَانِيَّة؛ مثل اسْــتِخْدَامه في إرسال مَعْلُومَات جِنْســِيَّة صريحة أو عُنصريَّة أو ازدرائيَّة أو غير قَانُونِيَّة أو تحتقر الشَّعائر والمُقَدَّسات أو مَعْلُومَات مُنَافِيَة للآداب العَامَّة.

ختامًا نُذكِّر بِأَنَّهُ يُمكن تَعْريف أَخْلاقِيَّات العَمَل بمجموعة المبادئ السُّــلوكيَّة والقِيَم الَّتي تحكم سُلُوكِيَّات الإدَارَة وتصرُّفها تِجَاه مُوَظَّفِيها وعُمَلائها والمُسَاهِمِينَ والمُجْتَمَع عَامَّة والقوانين السَّــائِدَة في الدَّوْلة ذات العَلاقَة بعمل المُنَظَّمَات، وأنَّه لم تَعُدْ زيادة

الأَرْبَاح فقط هِيَ الهَــدَف الوحيد لمُنَظِّمَات الأَعْمَال، وإنَّما ازدياد الكفاءة الإِنْتَاجيَّة والارْتِقَاء بسُــمْعَة المُنَظَّمَة، وتحســين نَوْعِيَّة الحَيَاة لأفراد المُجْتَمَع وترسيخ عَلاقَات مُثْمِرَة طَوِيلَــة الأمد مع شركائها الدَّاخليِّينَ والخارجيِّــينَ، وكُلّ هَذَا لن يتأتَّى دون التِزَام بالمَعَايير الأَخْلاقِيَّة في بيئَة العَمَل الدَّاخِلِيَّة والخَارِجيَّة وضَبْط السُّــلوك المهنيّ والإداريّ بحُزْمَة قَوَاعَد أَخْلاقِيَّة وإنســانيَّة تجعل من السَّهْل الاستمرار في الأَعْمَال والتَّمتُّع بأرباحٍ لأمدٍ طويلٍ.

المَبْحَث الثَّالث

التَّطْوِير المُسْتَمِرّ للمَشْرُوعِ الصَّغِير

الكَثِير من شَركَات الأَعْمَال النَّاشِئَة والمَشَارِيع الصَّغِيرَة يُكتب لها النَّجاح في السَّنَوات الأُولَى من عُمرها، لكنَّ القليل جدًّا منها هُوَ من يُكتب له الاستمرار والتَّطَوُّر، فمثل هَذِهِ الأَعْمَال كالوليد الصَّغِير يَحْتَاج للرِّعاية المُسْتَمِرَّة من أجل النُّمُوّ والبَقَاء، ولذَلِكَ من الخطأ أن يستكين رَائِد الأَعْمَال وينتشي بِنَجَاح مَشْرُوعه النَّاشِئ ولا يُفَكِّر في الخُطْوَة التَّالية، وهِيَ كَيْفِيَّة البقاء والاستمرار، فعليه أن يبحث عن الاسْتِرَاتِيجيَّة المُنَاسِبَة لتَوسُّع مَشْرُوعه وتَطْوِيره والحِفَاظ علَى استمراريته.

استراتيجيَّات التَّنْوِيع

وقد ابتكر عَالِم الرِّيَاضِيَّات الرُّوسي هاري إيغور أنسوف(1) Ansoff Igor نَمُوذَجًا رَائِدًا يشرح من خِلاله أربع آليَّات مُخْتَلِفَة تتبعها مُؤَسَّسَات الأَعْمَال لتنمو وتتطوَّر، استنادًا لعاملَيْن حَيَوِيَّيْن، هما: السُّوق والمُنْتَج، وقَد نُشِرَ للمرة الأولَى في مجلَّة هارفارد بيزنس ريفيو في عام 1957م في مقال بعنوان "استراتيجيات التَّنْوِيع"، واشتهرت المَصْفُوفَة فيما بعد وحملت اسم صاحبها أنسوف(2).

1. هاري إيجور أنسوف (1918-2002م)؛ عالِم رياضيَّات رُوسيّ، أُطْلِقَ عليه: "أبو الإدارة الاستراتيجيَّة". حصل على درجة الماجستير في الفيزياء الحديثة، ثُمَّ حصل عام 1946م على درجة الدكتوراه في الرياضيَّات التطبيقيَّة. شَغَلَ منصب أستاذ الإدارة الصناعيَّة في كليَّة الدِّراسات العليا في جامعة كارنيجيّ ميلون من عام 1963م حتَّى عام 1968م. في عام 1969م، أصبح عميدًا مُؤَسِّسًا لكليَّة أوين الجديدة للإدارة العليا في جامعة فاندربيلت في ناشفيل، تينيسي. وعمل أستاذاً للإدارة حتى عام 1973. ثمَّ انضمَّ إلى جامعة كاليفورنيا في برنامج كبار التنفيذيِّينَ. ثُمَّ التحق بجامعة أليانت الدوليَّة في عام 1983م، وأنشأ برنامج الإدارة الاستراتيجيَّة. مهنيًّا، هو معروف في جميع أنحاء العالم لأبحاثه في ثلاثة مجالات محدَّدة: مفهوم الاضطراب البيئيّ؛ نموذج النجاح الاسْتِرَاتِيجيّ المحتمَل، الإدارة الاسترَاتِيجِيَّة في الوقت الفِعْلِيّ. صمَّم برنامج Ansoff Matrix كأداة أنشأها لرَسْم الاستراتيجيَّات العامَّة لتنمية الأعمال التجاريَّة، عبر المُنْتَجَات الحاليَّة أو الجديدة، في الأسواق الحاليَّة أو الجديدة. للمَزِيد: مَوْقع وِيكِيبِيدْيا المَوْسُوعَةُ الحُرَّةُ، مُتاحٌ على الرَّابط: https://cutt.us/7NzYp
2. أمين، قطوش. "أثر الشَّراكة الإسْتِرَاتِيجِيَّة علَى المَزَايَا التَّنافُسِيَّة للمُؤَسَّسَة، دِرَاسَة حالة بَعْض المُؤَسَّسَات، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2017-2018م، ص16-17.

وتُحَلِّل هَذِهِ المَصْفُوفَة المَخَاطِر المُرْتَبِطَة باســـتراتيجيَّات النُّمُوّ المُخْتَلِفَة الَّتي قَد تَتَّبِعُهَا المُنَظَّمَة لتَتَطَوَّر؛ حَيْثُ تَسْـــتَنِد فِكْرَتها إلَى أنَّه في كُلّ مَرَّة تنتقل فِيهَا المُنَظَّمَة أو الشَّرِكَة إلَى قسمٍ جَدِيد (رأسيًّا أو أُفُقيًّا)؛ فإنَّ المَخَاطِر تَزْداد.

وتَتَكَوَّن المَصْفُوفَة من بُعْدَيْنِ أسَاسِـــيَّيْنِ؛ هـــما: المُنْتَج (المُنْتَج الحاليّ/ المُنْتَج الجَدِيد)، والسُّـــوق (السُّوق الحَاليّ/ السُّـــوق الجَدِيد)، وبالتَّالِي تعطي أربعة خيارات للنُّمُوّ كَمَا يتَّضح من الشَّكْل التَّالي للمَصْفُوفَة:

مُنْتَج جديد	مُنْتَج جديد	مُنْتَج جديد
تَطْوِير المُنْتَج	اخْترَاق السُّوق	السُّوق الحاليّ
التَّنْويع	تَطْوِير السُّوق	السُّوق الجَدِيد

وبالتَّالي تَكُون البدائل الأربعة، هي:

1. **اخْترَاق السُّوق (Market penetration)** أيْ: اللُّجوء لاسْتِخْدَام المُنْتَجَات الحَاليَّة في السُّوق الحَاليّ للحُصُولِ على حِصَّة سُوقيَّة أكبر، ويكون ذَلِكَ عادةً بتَبَنِّي إحدَى الاسْتِرَاتِيجيَّات الكلاســـيكيَّة مثل خَفْض تَكْلِفَة المُنْتَج، وتُعَدُّ هَذِهِ الاسْتِرَاتِيجيَّة هِيَ الأَكْثَر أمانًا للمعرفة الجَيِّدَة بظروف السُّـــوق؛ ولأنَّ المُنْتَجات تُحَقِّق رَوَاجًا لا بأسَ به في هَذَا السُّوق.
2. **تَطْوِير المُنْتَـــج (development Product)** يَتَضَمَّن هَذَا الخِيَار طَرْح مُنْتَجَات جَدِيدَة مُطَوَّرة في السُّوق الحَاليّ من أجل المحافظة علَى الحِصَّة السُّوقِيَّة الحَاليَّة علَى الأقلّ، ويتناسب ذَلِكَ خَاصَّةً في الصِّنَاعات ذات التَّطَوُّر التُّكْنُولُوجِيّ السَّرِيع.
3. **تَطْوِير السُّوق(development Market)** عادةً ما تُقَدِّم الشَّرِكات النَّاجِحَة شيئًا ذا قيمة لأولئـــك الَّذِينَ يَحْتَاجون إليها، وفي بداية المَشْرُوع قَد يلجأ رَائِد الأَعْمَال

لِتَحْدِيد مجموعة كَبِيرَة من الأَشْـــخَاصّ الَّذِينَ يَحْتَاجون إلَى شيءٍ يمُكْنِه تقديمه، لكن بعد نَجَاح المَشْرُوع واستقراره في السُّوق يَجب أن يبحث في خِيَار تضييق نِطَاق الجُمْهُور المُسْـــتَهْدَف، واخْتِيَار أولئـــك الَّذِينَ يرغبون في شراء مُنْتَجه بخَصَائِصه التَّنَافُســـيَّة، وبشكلٍ أَفْضَل من أيّ شَرِكَة أخرَى مُنَافِسَة أو بتكلفة أقلّ، وخِلال ذَلِكَ يمُكْنه إمَّا كَسْـــب حِصَّة سُوقِيَّة في ذَلِكَ السُّوق أو إِضَافَة أَسْوَاق مُسْتَهْدَفَة أخرى، وفي جَمِيـــع الأحوال يكون قَد نجح في ربط خَصَائِص المُنْتَج باحْتِيَاجَات السُّـــوق المُسْتَهْدَفَة وترويج تِلْكَ الخَصَائِص في تِلْكَ الأَسْوَاق.

ولذلك يَتَضَمَّن هَذَا الخيار طَرْح المُنْتَجات الحاليَّة في أَسْـــوَاق جَدِيدَة، من خِلال التَّنْوِيع الجغرافيّ أو اسْتِخْدَام قنوات بَيْع مختلفة، مثل: البَيْع عبر الإنترنت أو من خِلال وسطاء، وتقوم المُؤَسَّسَات باتِّبَاع هَذِهِ الاسْتِرَاتِيجِيَّة عِنْدَمَا تَتَمَثَّل كفاءتهـــا المركزيَّة في مُنْتَجَاتها الَّتي تطرحها في الأَسْوَاق.

4. **التَّنْوِيع (Diversification)** يُعَـــدّ هَذَا الخيار الأَكْثَر خطورةً علَى الإطلاق؛ لأنَّه يَتَضَمَّن تَقْدِيم مُنْتَجَات جَدِيدَة تمامًا غيرُ مُخْتَبَرَة وطَرْحها في أَسْوَاق جَدِيدَة كليةً ولعُمَلاء جُدد، وتتَّبِع المُؤَسَّسَـــات هَذِهِ الاسْتِرَاتِيجِيَّة عِنْدَمَا تَتَوَجَّه نَحْو النُّمُوّ خَاصَّةً إذا كَانَـــت الصِّنَاعة الحَالِيَّة في مَرْحَلَة الانْحِـــدار وغير جذَّابة لَكِنَّهَا تُعَدّ مُجازَفة بالغة الخطورة.

اسْتِرَاتِيجِيَّة النُّمُوّ التَّكامُلِيّ

وبالإِضَافَة إلَى مَصْفُوفَة "أنســـوف" (Ansoff Matrix) الَّتي تُعـــرف بالنُّمُوّ المُكَثَّف لمُؤَسَّسَات الأَعْمَال؛ هُنَاكَ اسْـــتِرَاتِيجِيَّات أخرَى للتَّطَوُّر تُسمَّى النُّمُوّ التَّكامُلِيّ وتَعْتَمِد علَى عَقْد شَراكات بَيْنَ المُنَظَّمات أو اسْـــتِحْوَاذ مُنَظَّمَة علَى أخرَى في مجال العَمَل ذاته أو خارج هَذَا المَجَال، ورغم خطورة هَذِهِ الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة وارتفاع مُعَدَّلات فَشَـــلها فإنَّها إحدَى الاسْـــتِرَاتِيجِيّات المُهِمَّة لنُمُوّ المَشَـــارِيع النَّاشِئَة، ولا يمُكن تَعْمِيم فَشَلها في شتَّى قطاعات الأَعْمَال؛ ذَلِكَ لأنَّها أثبتت نجاحًا لافتًا في الكَثِير من الحالات، فعلَى سَـــبِيل

المثال اسْـــتِحْوَاذ شَركَة "والت ديزني" الأَمْريكيَّة التَّرْفيهيَّة علَى شَركَة "بيكسار Pixar" للرُّســـوم المُتَحَرِّكَة في العام 2006م، جَلْب للأولَى عائدات بمليَّارات الدولارات من أفـــلام مثـــل: Finding Dory و Toy Story 3 و WALL-E، وبعد ثلاث سَـــنَوَات من الاسْـــتِحْوَاذ على شَركَة بيكسار، استعدَّ الرَّئِيس التَّنْفِيذي لـ"ديزني"، بوب إيغنر، لشراء شَركَة Marvel Entertainment مقابل 4 مليَّارات دولار، وقَد أَنْتَجَ 11 فيلمًا من أفلام Marvel أَكْثَر من 3.5 مليار دُولَار منذ صفقة الاسْتِحْوَاذ هذه (1).

وَهُنَاكَ أربعة بدائل قابلة للتَّطْبِيق عِنْدَمَا يَتَعَلَّق الأَمْر بتَنْفِيذ اسْتِرَاتِيجِيَّة النُّمُوّ التَّكامُلي من خِلال الاسْتِحْوَاذ أو الانْدِمَاج:

1. **الانْدِمَاج الأفقيّ Horizontal:** ويَتَضَمَّن هَذَا البديل شراء شَركَة تعمل في المَجَال ذاته، اختصارًا لتَطْوِير المُنْتَج ووسيلة لزيادة حِصَّتها في السُّوق، ولا يفيد هَذَا التَّوجُّه في نُمُوّ المَشْرُوع فقط، بل يُزيل أَيْضًا عائقًا آخر يقف في طَرِيق نُمُوّهَا المُسْـــتَقْبَلِيّ، وهُوَ أيّ مُنَافِس حقيقيّ أو مُحْتَمَل، ومن الأَمْثِلَة علَى ذَلِك انْدماج Exxon Corp و Mobil Corp العام 1998م، وكَانَت الشَّركتان أَوَّل وثاني أَكْبَر مُنْتِجَيْن للنَّفْط في الولايات المُتَّحِدَة، وتمَّ إغـــلاق الصَّفْقة بمبلغ ضَخْم بلغ 81 مليون دولار(2)، ومنذ إبرام الصَّفْقة زادت أموال المُسْتَثْمِرينَ أربعة أضعاف وارتفعت الأَسْهُم بِنِسْبَة 293 في المائة مع إعادة اسْتِثْمَار الأَرْبَاح (3).

1. Lewis, M. Examples of Most Successful Company Mergers and Acquisitions of All Time [Blog], 2020, Retrieved from https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples
2. Exxon-Mobil merger done. CNN Money website, 30 November 1999, Retrieved from https://cnn.it/3b7tnKi
3. Lewis, M. Examples of Most Successful Company Mergers and Acquisitions of All Time [Blog], 2020, Retrieved from https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples

2. **الانْدِمَاج الخَلْفيّ Backward:** قَد تتضمَّن اسْتِراتِيجِيَّة النُّمُوّ التَّكامُلِيَّة الاسْتِحْوَاذ علَى إحدَى سَلاسِل التَّوْرِيد الخَاصَّة بالمَشْرُوع النَّاشِئ كوسيلة للتَّحَكُّم بشَكلٍ أَفْضَل في عَمَلِيَّات التَّوْرِيد، ما قَد يُساعِد علَى تَطْوِير مُنْتَجَات جَدِيدَة بشَكلٍ أسرع ورُبَّمَا أقَلّ تَكْلِفة، فشركة آي. بي. أم IBM، علَى سَبِيل المثال، اتَّبَعت هَذِهِ الاسْتِرَاتِيجِيَّة في أَعْمَالها البرمجيَّة بَيْنَ العامين 2010 و2013م، حينما اسْتَحْوَذت علَى 43 شَرِكَة صَغِيرَة بمُتَوَسِّط 350 مليون دُولار لِكُلّ شركة، ومن خِلال دَفْع مُنْتَجَات هَذِهِ الشَّرِكات عبر قُوَّة المَبِيعَات العَالَمِيَّة لشركة IBM، استطاعت الأَخِيرَة زيادة إيرادات الشَّرِكات المُسْتَحْوَذ عَلَيْهَا بشَكلٍ كبيرٍ، وأحيانًا بأَكْثَر من 40% في أَوَّل عامين بعد كُلّ عَمَلِيَّة اسْتِحْوَاذ (1).

3. **الانْدِمَاج الأماميّ Forward:** يمْكِن أن تُركِّز عَمَلِيَّات الاسْتِحْوَاذ أَيْضًا علَى شراء شَرِكَات إِنْتَاج الموادّ الخَام الَّتي تَدْخُل في صِنَاعَة المُنْتَج الَّذي يُقَدِّمُه المَشْرُوع، وينطبق هَذَا البديل بِصُورَة كَبِيرَة علَى شَرِكَات التِّكْنُولُوجْيَا، حَيْثُ تلجأ الكَثِير من الشَّرِكات القَائِمَة علَى التِّكْنُولُوجْيَا للاسْتِحْوَاذ علَى شَرِكَات أخرَى لديها التِّقْنِيَّات الَّتي تحتاجها لتحسين مُنْتَجَاتها، علَى سَبِيل المثال، اشترت شركة أبل (Apple) في عام 2014م شَرِكَة بيتس إِلِكْتْرُونِيّكس Beats Electronics، الَّتي كَانَت قَد أطلقت خِدْمَة بثّ الموسيقى، وكان أحد أسباب عَمَلِيَّة الاسْتِحْوَاذ هُوَ تَقْدِيم خِدْمَة بثّ الموسيقَى لعُمَلاء "أبل" بسرعة وكفاءة؛ لأنَّ السُّوق كَانَ يتحرَّك بالفِعْل بعيدًا عن تَجْرِبَة نَمُوذَج أَعْمَال iTunes الخَاصّ بشركة Apple لشراء الموسيقَى وتنزيلها (2).

1. Goedhart, M., Koller, T., & Wessels, D. The six types of successful acquisitions, 2017, Retrieved 12 April 2020, from https://mck.co/2RvdZiS
2. Neumayr, T., & Joyce, S. Apple to Acquire Beats Music & Beats Electronics, 2014, Retrieved from https://apple.co/2JWrN1T

4. **الانْدِمَاج من خِلال التَّنْويــــع Diversification**: أي يُمكن تَطْوير المَشْرُوع من خِلال الاسْـــتِحْوَاذ علَى شَرِكَات أخرَى لا علاقة لهـــا بمجال عمل المَشْرُوع تمامًا، ولكنَّ هَذَا البديلَ قَد يكُون مُلائمًا بدرجة أكْبَر للمَشَاريع الكبرَى ذات المقدرة المَاليَّة الضَّخمة الَّتِي ترغب في تَكْوِين تكتُّلات ضَخْمَة مُتَنَوِّعَة المَجَالات، ومثل ذَلِكَ شَرِكَة "جنرال إلكتريك"(1) الَّتِي تضــــمّ مَجْمُوعَة شَرِكَات مُتَنَوِّعَة في مُخْتَلَف المَجَالات مثل: الطَّاقَة النَّوويَّة وتَصْنِيع عربات السِّـــكك الحديديَّة والخِدْمَات المَاليَّة والسِّلَع الكهربائيَّة والإِلِكْتِرُونِيَّة، لَكِنَّهَا توجد تحت مُسمَّى شَرِكَة واحدة (2).

وفي الختام نكون قَد ناقشـــنا في هَذَا المَبْحَث اسْـــتِرَاتِيجِيَّات تَطْوِير ونُمُوّ مُؤَسَّسَات الأَعْمَال الَّتِي يُمكن لرَائِد الأَعْمَال الاسْتِفَادَة منها في تَطْوِير مَشْرُوعه الصَّغير، سواءً من حَيْثُ المُنْتَج أو السُّوق فيما يُعرف بـ"النُّمُوّ المُكَثَّف" وفقًا لمَصْفُوفَة الروسيّ هاري إيغور، أو من خِلال عَقْد صَفَقات الاسْـــتِحْوَاذ والانضمام إلَى كيانات أخرَى ذات صِلة بنشاط مَشْرُوعـــه فيما يُعْرَف بالنُّمُوّ التَّكامُلِيّ. كَمَا تَطَرَّقْنا للفروق الَّتِي تمَيِّز رَائِد الأَعْمَال عن رجل الأَعْمَال، وكَيْفَ يُمْكِن للأَوَّل الاسْتِفَادَة من سِمات رجل الأَعْمَال في تَطْوِير الذَّات ودفع مَشْرُوعه النَّاشِئ إلَى الأمام دون التَّخَلِّي عن رُوح الرِّيَادة المُغامَرة والمُتَطَلِّعة لِكُلّ ما هُوَ جَدِيد ومُفيد للمجتمع وأفراده.

1. جــنرال إلكتريــك (General Electric) شَرِكَة أمْرِيكِيَّة كبرَى وواحدة من أَكْبَر مُنْتِجي خُطوط السِّــلَع الكهربائيَّة والتِّكْنُولُوجِيَّة وأَكْثَرها تنوُّعاً في العالَم، وتشــمل مُنْتَجَاتها المُعَدَّات الكهربائيَّة والإِلِكْتِرُونِيَّة، ومُحَرِّكَات الطائرات، والْخِدْمَات المَالِيَّة، ويقع مَقَرّها الرَّئِيس في مدينة بوســطن، وَقَد تأَسَّســت الشَّرِكَة عام 1892م، حَيْثُ حصلت علَى جَمِيع أصول شَرِكَة Edison General Electric Company التَّابِعَة لتوماس أَديســون Thomas Alva Edison وشركتين كهربائِيَّتَيْنِ أخْرَيَيْنِ، من أجل تَسْوِيق مصباحه الكهربائيّ ومُنْتَجَات أُخْرَى لاحقة، وظلّ إديسون مُرْتَبِطاً بشركة General Electric من خِلَال براءات الاختراع والمهامّ الاستشاريَّة الْأُخْرَى، وَقَد نجحت شبكة GE العَالَمِيَّة في بِنَــاء كيــانٍ مَحَــلِّيّ قَوِيّ وعَلامَة تِجاريَّة مُمَيَّزَة وعلاقات عُمَلَاء عميقــة في أَكْثَر من 180 دَوْلَة.. للمَزِيدِ حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.ge.com.
2. Dahl, D. How to Develop a Business Growth Strategy. Retrieved 12 April 2020, from https://www.inc.com/guides/small-business-growth-strategies.html

المَبْحَث الرَّابِع

رَائِد الأعْمَال ورَجُل الأَعْمَال.. مسألة جَدَلِيَّة

تُعْتَبَرَ مُصطلحات الأَعْمَال واسِعَة الانتشار في وقتنا الحاليّ؛ نتيجةَ عوامل عِدَّة؛ منها الاهتمام المتزايد بقطاع الأَعْمَال بشـــتَّى صُنُوفه، ومن أكثر هذه المصطلحات انتشارًا "رَائِد الأعْمَال" و "رَجُل الأَعْمَال"، وفي العديد من الحالات يحصل التباسٌ في الفَهْم الدَّقيق لمعنَى كُلّ مُصْطلَح، وتَخْتَلِط المفاهيم، وقد يَصِل الالتبَاس في بَعْض الحالات إلى الاعتقاد بأنَّ كلا المصطلَحَيْن يُشيرَان إلى ذات المعنى ونفس المفهوم؛ وبالتَّأْكِيد فإنَّ قضيَّة التَّفْرِيق بين هَذين المصطلحيْن ليست قضيَّة ثانويَّة في عالَم الأَعْمَال، فالفَهْم الدَّقيق والتَّفْرِيق بينهما يُعْتَبَر خُطْوَة أُولَى في اتِّخاذ القرار؛ أيّ من المسارَيْن يمكن سُلُوكه، وأيّ منهما يجب الإحجام عنه؛ وانطلاقًا من أَهَمِّيَّة هذا التفريق سنتناول في هذا المبحـــث الفروق بين رَائِد الأعْمَال ورَجُل الأَعْمَال، مع تبيان أهمّ خصائص كُلّ منهما، وما هي قطاعات العَمَل الَّتي يخوضها كُلّ منهما.

أصالة الفكرة

تناولنا في دراستنا هذه أن رَائِد الأعْمَال يبدأ مَشْرُوعه بناءً على فكرةٍ جديدةٍ ومُبْتَكَرَة، فالإبْدَاع والابْتِكَار سِـــمَة أَسَاسِيَّة من سِـــمَات رَائِد الأعْمَال، والأَصَّالَة في الفكرة هي عنـــوان المَشْرُوع؛ ويهدف رَائِد الأعْمَال من خلال مَشْرُوعه لطَرْح مُنْتَجَات أو خِدْمَات غير موجَوْدَة في السُّـــوق، أو تقديم الخِدْمَات الموجَوْدَة بشكلٍ ابْتِكَاري جديدٍ، وأَصَالَة الفكـــرة في المَشْرُوع تُعْتَبَر أحد أهمّ عوامل نجـــاح رُوَّاد الأعْمَال؛ بينما رَجُل الأَعْمَال يعتمد في عمله على مُنْتَجَات وخِدْمَات موجَوْدَة مســـبقًا في السُّـــوق؛ وبالتَّأْكِيد فإنَّنا هنـــا لا نقصد عدم وجود الأَصَالَة في عمل رجال الأَعْمَال، إلَّا أنَّها لا تُعْتَبَر شَرْطًا لازمًا للعمـــل كالحال في ريادة الأَعْمَال؛ فالعديـــد من رجال الأَعْمَال يعتمدون في أعمالهم على أفكارٍ نَمَطِيَّة، ومُنْتَجَات وخِدْمَات تقليديَّة، ويكون العامل الأهمّ لديهم في تحديد

مجـــال العَمَل، هو الأرباح المُتَوَقَّعَة بغضّ النَّظَر عن أصَالَة الفكرة أو المُنْتَج؛ وكخُلاصَة لهذه النقطة يمكن القول بأنَّ رَائِد الأعْمَال يَبْدَأ من عمل ناشـــئ Startup، بَيْنَمَا يَبْدَأ رجل أَعْمَال من عمل قائم Business.

الموارد المَالِيَّة

تُعْتَبَر المـــوارد المَالِيَّة لرَائِد الأعْمَال محدودة، وقنـــوات التَّمْوِيل المُعْتَمَدَة ذات طابعٍ خاصّ، فهي أساسًـــا مُوجَّهة للمَشَـــارِيع الصَّغِيرَة، وتكون الضمانات المطلوبة مقابل الحصول على التَّمْوِيل بســـيطةً، وتميل للسُهولة، وقسمٌ لا بأسَ من التَّمْوِيل يَتِمّ تأمينه عن طريق التَّمْوِيل الذَّاتيّ.

بينـــما رَجُل الأَعْمَال يُعْتَبَر ذا موارد مَالِيَّة كبيرة بالنِّسْـــبَة لموارد رَائِد الأعْمَال، وهي بالتَّأْكِيد تتناسب مع حَجْم الأنشطة الضَّخْمَة الَّتِي يَنْتهجها رَجُل الأَعْمَال، وفيما يَخُصّ قنوات التَّمْوِيل، تُعْتَبَر أكثر شـــمولاً واتِّساعًا مقارنةً بقنوات ريادة الأَعْمَال، وتَتَضَمَّن المصـــارف والمُؤَسَّسَـــات المَالِيَّة الكبرى ذات الملاءة المَالِيَّـــة الجَيِّدَة، وعادةً ما تكون الضمانات المطلوبة مقابل التَّمْوِيل كبيرةً، وتتناسب مع حجم التَّمْوِيل، وتختلف طبيعة الضمانات أيضًا، فهي تشمل الرَّهْن العقاريّ، والأوراق المَالِيَّة والسَّنَدَات وغيرها من الضَّمَانَات، الَّتِي نادرًا ما يتعامل معها رُوَّاد الأعْمَال.

السِّمَات الشَّخْصِيَّة

تختلف السِّـــمَات الشَّخْصِيَّة بين رَائِد الأعْمَال ورَجُل الأَعْمَال، ففي الأَوَّل يُعْتَبَر تَوَافُر القدرة على الإبْدَاع والابْتِكَار من أهَمّ السِّـــمَات الشَّخْصِيَّة الوَاجِب توافُرها، إضافةً لتَوَافُر الشَّـــغَف والرَّغْبَة في ابْتِكَار الجديد والمُمَيَّـــز، والقدرة على اقتناص الفُرَص وملاحظة التغيُّرات البَسِـــيطَة في البيئة المَحَلِّيَّة الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة، والعَمَل على استنباط أفكار من هذه التَّغَيُّرات.

بينما يمتاز رَجُل الأَعْمَال بالقدرة العالية على التَّخْطِيط والتَّوجيه والرِّقَابَة، وبالقدرة على تَحَمُّل الضُّغُوط والتَّحَدِّيَات وحَلّ المشكلات الكبيرة، إضافةً إلى التَّحَلِّي بمهارات التَّفَاوُض والإقناع والعَمَل تحت الضَّغط، والقدرة على إدارة النِّقَاشَات والاجتماعات.

المهارات والخبرات العِلْمِيَّة والعَمَلِيَّة

تختلف المهارات والخِبْرَات المطلوبة للرَّاغبين بدخول عَالَم ريادة الأَعْمَال عن تلك المطلوبة لرجال الأَعْمَال، فلا يشترط لرَائِد الأعْمَال الحصول على خبرةٍ سابقةٍ، وإن كان يُفضَّل تَوَافُرهَا، إلَّا أنَّ عدم تَوَافُرهَا لا يُعْتَبر عائقًا حقيقيًّا في دُخُوله عالَم ريادة الأَعْمَال، ولا يُشْتَرَط به الحصول على مُؤهِّلات عِلْمِيَّة مُحَدَّدَة، وبالتَّأْكِيد فإنَّ تَوَافُر الخبرة والمُؤَهَّل يُعْتَبَر عَامِل نجاحٍ إضافيًّا له، إلَّا أنَّ غيابها كما أسلفنا لا يُشَكِّل عَقَبَةً حَقِيقِيَّة.

بينما هناك مُؤَهِّلات وخِبْرَات يَتَطَلَّب توافرها في رَجُل الأَعْمَال، فلا يمكنه دخول عَالَم الأَعْمَال والاستمرار به بدونها، كالخبرة السَّابِقَة في مجال العَمَل الَّذِي ينوي العَمَل به، إضافةً لاطِّلاعه الوثيق بأساليب وأُسُس الإدارة، ومَعْرِفَته الوثيقة بأسرار الصِّنَاعَة أو القطاع الَّذِي يعمل به، وبعض قطاعات الأَعْمَال تَتَطَلَّب مُؤَهِّلات عِلْمِيَّة محدَّدة لا يمكن لرَائِد الأعْمَال خَوْض غِمَارهَا بدون هذه المُؤَهِّلات، فالعَمَل على سبيل المثال في مجال المُؤَسَّسَات والأسواق المَالِيَّة يَتَطَلَّب مُؤَهِّلات عِلْمِيَّة عالية في مجال الاقتصاد والتَّمْوِيل.

أساليب العَمَل

يجري على أساليب العَمَل ما جرى على النِّقاط السَّابِقَة، فهي تختلف بين رَائِد الأَعْمَال ورَجُل الأَعْمَال؛ فأساليب العَمَل الَّتي ينتهجها رُوَّاد الأعْمَال غالبًا ما تكون بسيطة، وتكون مَزِيجًا من القناعات الشَّخْصِيَّة والأساليب العَمَلِيَّة، كما أنَّ رُوَّاد الأعْمَال لا سيَّما المُسْتَجَدُّونَ منهم يحتاجون لاستشارات مستمِرَّة وتوجيهات مُتكرِّرَة، ويُعْتَبَر الحَدْسُ

والتَّخْمِينُ من الأســـاليب المُتَّبَعة في العَمَل، كما يَتِـــمّ حلّ خلافات العَمَل عن طريق الأساليب الشَّخْصِيَّة، وبالتَّأْكِيد لا نعني هنا غياب الأساليب العِلْمِيَّة والعَمَلِيَّة كُلِّيًّا؛ ولكن عادةً ما يَتِمّ صَبْغ هذه الأســـاليب بصبغةٍ شَخْصِيَّة تختلف من رائد أعمال لآخر، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال أساليب العَمَل المُتَبَايِنَة بين رُوَّاد الأعْمَال، فكُلّ منهم قد يَنْتَهِج أسلوبَ عملٍ يختلف عن الآخر؛ وعادةً ما يقوم رَائِد الأعْمَال بالإشراف المُبَاشِر على معظم نشـــاطات المَشْرُوع، كالإنتاج والتَّسْوِيق والتَّوظيف وغيرها من الأنشطة الأَسَاسِيَّة والثانوية، ونادرًا ما يُلحظ تفويض صلاحيَّات في عالم ريادة الأَعْمَال؛ كَوْن حَجْم المَشْرُوع صغيرًا عمومًا ولا حاجة للتفويض.

بينما يمكن القول بأنَّ هناك أســـلوبَ عملٍ يسود في عَالَم رجال الأَعْمَال، فالاعتماد على الحَدْسِ والتَّخمينِ عادةً ما يكون في حدوده الدنيا إنْ لم يكن معدومًا، فأساليب العَمَـــل تعتمد بالكامل على الطُّرُق العِلْمِيَّة وعلى المنهجيَّة العِلْمِيَّة في اتِّخاذ القرارات، وغالبًا ما يَتِمّ استخدام وسائل عِلْمِيَّة في أيّ خُطْوَة؛ ويمكن ملاحظة تَخَصُّص واضح في العَمَل، فلِكُلّ نشاطٍ رئيسيّ قِسْمٌ مُسْتَقِلّ يهتمّ بشؤونه، كقِسْم التَّسْوِيق وقِسْم الإنتاج والمَالِيَّة والموارد البَشَرِيَّة وغيرها من الأقســـام، ويُعْتَبَر التفويض شـــائع الاستخدام في عالَـــم رجال الأَعْمَال؛ كَوْن ضَخَامَة حَجْم المُنَظَّمَات تَحُول دون الإشراف المُبَاشِر على جميع الأنشـــطة، وفيما يَخُصّ الخلافات في العَمَل، فعادةً ما يَتِمّ حلّها من خلال أساليب مُعَدَّة مُسْبَقًا تَرْتَكِز على أُسُس عِلْمِيَّة كإدارة الصِّرَاع التَّنْظِيمِيّ، وغيرها.

وبرغم الاختلافات السَّابِقة فَإِنَّه عادةً ما تَكُون رِيادَة الأَعْمَال هِيَ الخُطْوَة الأولَى في سَـــبِيل بلوغ المَزِيد من الأَعْمَال النَّاجِحَة والحُصُول علَى لَقَب رجل الأَعْمَال، فأَفْضَل رُوَّاد الأَعْمَال هم أَفْضَل رجال الأَعْمَال المُسْتَقْبَلِيّين، الَّذِينَ نجحوا في تَطْوِير أنفسهم واكْتِسَـــاب المَزِيد من الخِبْرَات المِهَنِيَّة في شـــتَّى شـــؤون العَمَل؛ الفنِّيَّة والتَّسْوِيقيَّة والإِدَارِيَّـــة، وتمكَّنُوا من إحداث التَّوَازُن المَطْلُوب بَيْن عقلانيَّة رجل الأَعْمَال والجنون الإِبْدَاعـــيّ للرِّيادَة، فجمعوا بَيْن السِّـــمات الإيجابيَّة لرجل الأَعْمَال، مثل: التَّخْطيط

المَاليّ والإداريّ السَّديد، والدِّقَّة في اخْتِيَار أَصْحَاب المَصْلَحَة، والتَّنَبُّؤ بالفُرَص السُّوقِيَّة الجَيِّدَة وغير الجَيِّدَة، وحُسْـــن تَوجيه المَوَارِد المادِّيَّـــة والبَشَرِيَّة، والتَّعاطي الجَيِّد مع الأَزَمَات وغيرها، كَمَا لم يُغْفِلُوا أَهَمِّيَّة تَنْمِيَة المَهَارَات الرِّيَادية الإِبْدَاعيَّة الَّتي تســـتند للتَّحَلِّي بروح المثابرة والمُجازَفة والابْتِكار والحسّ الاجْتماعِيّ والإِنْسَـــانِيّ والرَّغْبة في تَطْوِير المُجْتَمَع والارْتِقَاء بأفراده.

إنَّ عَالَـــم الأَعْمَال من أكثر القطاعـــات سرعةً في التَّطَوُّر والتَّغَيُّر، وهو يَتَأَثَّر بدرجةٍ كبيرةٍ بالتَّطَوُّرَات المُتَسَارِعَة في شَتَّى العلوم، الاقتصاديَّة والاجتماعيَّة والتكنولوجيَّة، ويَتَأَثَّر بالتَّغَيُّرات الثَّقَافِيَّة والسُّلُوكِيَّة؛ كَوْن سُلُوك وثقافة المُستهلِك تنعَكِس مباشرةً على قطاعات الأَعْمَال، فرَائِد الأَعْمَال ورَجُل الأَعْمَال النَّاجِح والرَّاغِب في الاســـتمرار في العَمَل، وتطوير مَشْرُوعه أو مُنَظَّمَته، عليه مُوَاكَبَة هذه التَّطَوُّرَات بشـــكلٍ دائمٍ، فسُوق العَمَل لا يحتفظ إلَّا بالنَّاجِحِينَ، ولهذا السُّـــوق قـــدرةٌ عاليةٌ على انتخاب القادرين عـــلى العَمَل وترقيتهم، مع القـــدرةِ على التَّخَلِّي عن أولئك غير القَادِرين على مُوَاكَبَة المُسْتَحْدَث في قِطَاع الأَعْمَال.

الخاتمة

انطلقت الدِّرَاسَــة من كَوْن رِيَادَة الأَعْمَال قد أصبحت ثقافةً ومَدْرَسَةً اقْتِصَاديَّة بــكُلّ ما للكلمة من معنًى، وباتت مَحَطَّ اهتــمام مُتَزايدٍ مِن قِبَل الجميع، أفرادًا ومُؤَسَّسَاتٍ وحُكُومَاتٍ، وبناءً على هذه الأَهَمِّيَّة ستتناول هذه الدِّرَاسَة مفهوم رِيَادَة الأَعْمَال بالتَّفْصيل، وعوامل نَشْأتها، مع الإشارة إلى عوامل نمُوّها وتَطوُّرها.

وتناولت الدِّرَاسَة تَوْضِيح العلاقة بين الإبْدَاع والابْتِكَار من جهةٍ، وبين رِيَادَة الأَعْمَال مــن جِهَةٍ أخرى، إضافةً لتَوْضِيــح المفاهيم المُتَعَلِّقَة بالإبْــدَاع والابتِكَار، والعَوَامِل المُسَاعِدَة لتَحْفيزهِمَا.

كما تَعَمَّقت الدِّرَاسَــة في الجــزء التَّطبيقِيّ من رِيَادَة الأَعْمَال من خِلال دِرَاسَــة اســتراتيجيَّات تَحْويل الأَفْكَار إلَى مَشَــارِيع، مع إلقاء الضَّوْء علَى مُكَوِّنَات إنْشَــاء الأَعْمَال، ومَصَادِر الأَفْكَار لإنشــاء مَشْرُوع صغير، وكَيْفَ تُؤَثِّر الفِكْرَة علَى نَجَاح رَائِد الأَعْــمَال، والفارق بَيْن التفكير الأُفُقِيّ والتفكير العَمُودِيّ، وخُطَّة العَمَل، وكَيْفَ تُؤَثِّر علَى المَشْرُوع، وما هي طُرُق ووسائل تمْويل المَشَارِيع الصَّغِيرَة.

واســتفاضت الدِّرَاسَة في تَنَاوُل رِيَادَة الأَعْمَال والمُنْشَآت الصَّغِيرَة، من حَيْثُ المفهوم والشَّــكْل القَانُونيّ، والخَصَائِص، والجِهَات الدَّاعِمَة لها، وعناصر نَجَاح وفَشَــل تِلْكَ المُنْشَــآت الصَّغِيرَة سواءً بِسَبَب مشاكل البِيئَة الخَارِجيَّة، أو البِيئَة الدَّاخِلِيَّة، أو العَوامِل الشَّــخْصِيَّة، أو العَوامِل المُتَعَلِّقة بالمُنْشَأَة، مع بَعْض التوصيات الَّتي تَتَعَلَّق بكيفيَّة تجنُّب هَذَا الفَشَل.

وألقتْ نَظْرَةً مُهِمَّةً على الأدوار المُهِمَّة للمَشَــارِيع الصَّغِيرَة في التَّنْمِيَة الاقْتِصَاديَّة، مع التَّرْكيز علَى توجُّهات الشَّبَاب والمَرْأَة نَحْو رِيَادَة الأَعْمَال؛ عبر بوابة إِنْشَاء مَشْرُوعَات صغــيرة، والتفكير في العَمَل الحرّ، بعيدًا عن بيروقراطيَّة وروتين الوَظِيفَة الحُكُوميَّة

والعَمَل الإدَارِيّ في صِيَغِه التَّقْليدِيَّة المحدودة، والعَلاقَة بين هَذِهِ المَشَارِيع وبين رِيَادَة الأَعْمَال وأوجه التَّشَــابُه والاختلاف بينهما؛ مع تَوْضِيح بَعْض تَجَارِب الدُّوَل النَّاجِحَة في مجال رِيَادَة الأَعْمَال.

وناقشت الدِّرَاسَةُ أحد أهَمّ عَنَاصِر المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة، وهِيَ خُطَّة العَمَل الَّتِي تُعتَبر الدينامو المحرِّك للمَــشْرُوع، مع توضيح تفاصيل هذه الخُطَّة وكَيْفِيَّة كتابتها، وآليَّات تنفيذهــا، وتِبْيَان أَهَمّ المَحَاوِر والنِّقَاط الَّتِي يَجِب أنْ تَشْــتَمِل عليها، وأَهَمّ أهْدَافِهَا وكَيْفِيَّة مُرَاقَبَة تَنْفِيذِهَا.

وحَلَّلَــتْ كَذَلِكَ المدارس المَعْرِفِيَّة الَّتِي تناولت صِفَــات ومَهَارَات رَائِد الأَعْمَال بشَيْءٍ مِــن التَّفْصِيل، مع التَّرْكِيز علَى عُنصرٍ مُهٍّ مِــن عَنَاصِر رِيَادَة الأَعْمَال، وهُوَ الإبْدَاع والابْتِكَار؛ إضافةً إلَى دِرَاسَــة فَرِيق الإِدَارَة والمحاسبة والتَّسْوِيق، وكيفيَّة تكوين فَرِيق العَمَل، وتخطيط المَوَارِد البَشَرِيَّة، وطُرُق اســتِقْطَاب العَامِلِينَ، والنِّظَام المُحَاسَــبِيّ، والتَّسْوِيق، والخُطَّة التَّســوِيقِيَّة، وأخيرًا؛ مُتَطَلَّبَات النَّجَاح في سُوق العَمَل من خِلال المَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة وأبعادها، وأخلاقيَّات العَمَل.

النتائج

- يَمُرُّ اقْتِصَاد العَالَم اليَوْم بمرحلةٍ انْتِقالِيَّة نَحْو دِيناميكِيَّة جَدِيدَة؛ تَتَضَمَّن قواعد ومُمَارَسَات تُسْــتَخدم في تَحْقِيق النَّجَاح، لَيْسَت كَتِلْكَ القَوَاعِد والمُمَارَسَات الَّتِي اســتُخْدِمَتْ في السَّابِق، فَفِي الاقْتِصَاد الجَدِيد حَلَّتِ الأَفْكَارُ ورَأْسُ المَالِ الفِكْرِيّ مَحَلَّ المَــوَارِد الطَّبِيعِيَّة، وأَصْبَحَت ديناميَّات الابْتِكَار أحــد أهَمّ عَوامِل التَّنْمِيَة الاقْتِصَادِيَّة.
- تَعْتَمِد ثروة الأُمَم بِشَكلٍ أَكْبَر علَى ذكاء شبابها وقُدرتهم علَى الإبْدَاع والابْتِكَار أَكْثَر من اعتمادها علَى المَوَارِد الطَّبِيعِيَّة لِهَذِهِ الأُمَم، ومن ثَمَّ تَحَوَّلَ الصِّرَاع في العَالَم مِــن الصِّرَاع الأَيْدِيولُوجِيّ إلَى الصِّرَاع الاقْتِصَادِيّ القَائِم علَى مبدأ المُنَافَسَــة؛ المُعْتَمِد علَى السُّرْعَة في الإبْدَاع، والمُرُونَة، وتحويل الأَفْكَار إلَى واقعٍ تَطْبِيقِيّ.

- المُنَظَّمَات الرِّيَاديَّة هي مُحَرِّكَات التَّنْمِيَة الاقْتِصَاديَّة والاجْتِمَاعِيَّة المُسْتَدَامَة؛ إذ تَتَّسِم هَذِهِ المُنَظَّمَات بمجموعةٍ من الخَصَائِص تجعلها فَاعِلَة ومُؤَثِّرَة في بيئتها التَّنَافُسِيَّة، فالرِّيَادَة تقوم علَى أُسُس الإبْدَاع والابْتِكَار والتَّطْوِير والتحديث المُسْتَمِرّ، واسْتِثْمَار الفُرَص المُتَاحَة علَى أَكْمَلِ وجهٍ.
- تُسَاعِد رِيَادَة الأَعْمَال في زيادة الاسْتِثْمارات المَحَلِّيَّة وتكوين رَأْس المَالِ وزيادة تَدَفُّقَات المَوَارِد المَاليَّة، عن طَرِيق تشجيع الأَفْرَاد علَى اسْتِثْمَار أموالهم في تَأْسِيس مَشَارِيعهم الخَاصَّة؛ الَّتِي تنعكس بدروها علَى التَّنْمِيَة الاقْتِصَاديَّة لِلدُّوَلِ.
- تُعَدُّ رِيَادَة الأَعْمَال من العَوامِل الرَّئِيسَة لازدهار الاقْتِصاد في كثيرٍ من الدُّوَل، فَهِيَ تُمَثِّل أحد أهَمّ أَدْوَات تَحْقِيق وفْرة الوَظَائِف والثَّرْوة، والنُّمُوّ الاقْتِصادِيّ، من خِلال أَفْكَار رِيادِيَّة وتجارب نَاجِحَة قابلة للتَّطبيق علَى أرض الوَاقِع في المَجَالات الاقتِصَادِيَّة المُخْتَلِفَة.
- تسهم رِيَادَة الأَعْمَال في خَلْق المَزِيد من فُرَص العَمَل الجَدِيدَة، والمُسَاهَمَة في تنويع الإِنْتَاج؛ وذَلِكَ نَظَرًا لتباين مجالات إبْدَاع الرِّيادِيّينَ، وزيادة القُدْرَة علَى المُنَافَسَة، عن طَرِيق المَعْرِفَة الدَّقِيقَة الواعية للبيئة المَحَلِّيَّة والبِيئَة الخَارِجِيَّة، وتَطَوُّر أساليب العَمَل من خِلالها والتَّفَاعُل مَعَهَا بإيجابيَّة، ونقل التِّكْنُولُوجيَا، والتَّحْدِيث، وإعادة هيكلة بَعْض المَشَارِيع الاقْتِصَادِيَّة، وفَتْح أَسْوَاق جَدِيدَة وتوسيع الأَسْوَاق القَائِمَة بالفِعْلِ.
- تُساهِم رِيَادَة الأَعْمَال في تَنْمِيَة وتَطْوِير الاقْتِصَاد المَحَلِّيّ من خِلال مكاسب مُبَاشِرَة، ومَكاسِب غير مُبَاشِرَة؛ الأولَى: الَّتِي يحقِّقها صَاحِب المَشْرُوع، والثَّانِية: تَتَحَقَّق في الاقْتِصَاد المَحَلِّيّ كَكُلّ.
- أَهَمِّيَّة تَنْمِيَة رِيَادَة الأَعْمَال لدَى الشَّبَاب بوجهٍ خاصٍّ؛ حَيْثُ تَتمتَّع هَذِهِ الفئة بروح المغامرة والتَّحَدِّي أَكْثَر من أيّ فئة عُمْرِيَّة أخرى، بالنَّظَر إلَى شَغَفهم بالتَّطَوُّرَات التِّكْنُولُوجيّة والاتِّصَاليَّة، أَكْثَر من غيرهم، في ظِلّ بِيئَة عالميَّة مُتَغَيِّرَة بشَكْلٍ سريعٍ، بما يُساهِم في التَّأَقْلُم والتَّوَاصُل مع العَالَم المُسْتَقْبَلِيّ وبصِفَةٍ مُسْتَمِرَّة.

- إنَّ التَّنْمِيَة الاقْتِصَاديَّة تُسْــــهم في استقطاب الشَّبَاب للعَمَلِ فضلًا عن المبادرات الفَردِيَّة والمَشَــــاريع الرِّيَادِيَّة، ممَّا يُقلِّل من نِسَــــب البَطَالَة، ويُوَجِّه الشَّبَاب إلَى الأَعْمَال ويُعزِّز المبادرات الفَردِيَّة الجادَّة.
- تُســــاهِم ثَقَافَة رِيَادَة الأَعْمَال بِصُورَةٍ مُبَاشِرَةٍ علَى تَوْفِير فُرَص العَمَل للشَّــــبَاب، وتأمين مَصْــــدَر رِزْقٍ لهم؛ إذ تُؤدِّي إلَى التقليل من الهموم والأعباء المُلْقَاة علَى عاتق البَاحِثِينَ عن عمل.
- تســــاعد رِيَادَة الأَعْمَال في التَّغَلُّب علَى مُعَوِّقَات عديدة في المُجْتَمَع، مثل الثَّقَافَة المُجتمَعِيَّة السَّائِدَة القَائِمَة علَى تقديس الوَظَائِف الحُكُومِيَّة والتَّوَجُّس من القِطَاع الخَاصّ، وضَعْف الدَّخْل بِشَــــكْلٍ عامّ، وتَدَنِّي مُسْتَوَيَات المعيشة، وهيمنة الرُّوتِين الحُكُومِيّ.
- تُؤدِّي إقامة مَشْرُوعَات رِيَادَة الأَعْمَال إلَى زيادة فُرَص العَمَل المُنَاســــبَة وزيادة الطَّاقَة الإِنْتَاجِيَّة والتَّشْغِيلِيَّة لِلاقْتِصَاد الوَطَنِيّ، ومن النَّاحية الاجْتِمَاعِيَّة.
- إنَّ انتشار مَفْهُوم رِيَادَة الأَعْمَال في المُجْتَمَع يُؤَدِّي إلَى توليد رُوح المُبَادَرَة والابْتِكَار والتَّنافس بَيْن الشَّــــبَاب، فضلًا عن المُسَاهمَة في حَلّ مُشْكِلَة البَطَالَة وما يَتَرَتَّب عَلَيْهَا من المُسَاهمَة في حَلّ بَعْض المُشْكِلات الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَاديَّة.
- رِيَادَة الأَعْمَال هِيَ ســــلوك مُحفِّز علَى تَدْشِين مَشْرُوعَات ابْتِكَاريَّة مُعْتَمِدَة علَى الأَفْكَار الإِبْدَاعيَّة الَّتِي احْتَضنتها المُنَظَّمَاتُ الرِّيَادِيَّة، وســــاعَدَتْهَا علَى النُّمُوّ في الاتِّجَاه الصحيح وفْق بَرَامِج وخُطَط مُتَخَصِّصَة.
- الرُّوَّاد الشَّــــباب يلعبــــون دورًا كبيرًا في صياغة بيئَة الاســــتثمار مُعْتَمِدِينَ علَى التكنولوجيا وانتشــــار الإنترنت في شتَّى المُجْتَمَعات بِشَكْلٍ سريع؛ حَيْثُ إنَّهم من خِلال اسْــــتِثْمَاراتهم ومَشَارِيعهم الرِّيَادِيَّة يُقَدِّمُون مُنْتَجَات أو خِدْمَات مُبْتَكَرَة، ويَمْنَحُونَ الكَثِير من فُرَص العَمَل للآخرين.
- العَمَلِيَّــــة الرِّيَادِيَّة تَتَضَمَّن بذلك وُجُود الفُرْصة والمُخَاطَرة، وتحتاج إلَى الابْتِكَار، والإدراك، والحسّ الاســــتشرافيّ، وامتلاك المَوَارِد الَّتِي تَسْتَثْمِر الفُرْصة فتُنْشِئ المُنَظَّمَة الجَدِيدَة أو تُطَوِّر القَائِمَة.

- رَائِد الأَعْمَال هُوَ العامل الأَسَــاس لِنَجَاحِ وتَطَوُّر دَوْر رِيَادَة الأَعْمَال في المُجْتَمَع؛ إذ يَجِب أن يتفرَّد بشَــخصِيَّة تمُيِّزه عن الآخَرِينَ؛ كما يَجِب أن يَمْتَلِك الكَثِير من المُمَيِّــزَات الَّتِي تجعله من القادة النَّاجحين مِمَّن يَتمتَّعون بكلِّ مُقَوِّمَات القيادة، وأن يَــرَوْا في المُخَاطَرة فرصةً لبناء مَشْرُوع جَدِيد بكلِّ جَوَانِب الابْتِكَار والإبْدَاع لديهم.
- يُقَــدِّم رُوَّاد الأَعْمَال أشــياء جَدِيدَة ومختلفة بَعْض الــشَّيْء في صُورَة مُنْتَجَات وخِدْمَات وتكنولوجيا مُتَفَرِّدَة، ويُســاهِمون بقُــوَّة في تحريك عجَلة الاقْتِصاد ونمُوِّه، وإشباع الاحْتِيَاجَات البَشَرِيَّة بِطَرِيقَة مُناسِبَة وعَمَلِيَّة تنهض بمُجْتَمَعاتهم وتُطوِّرها.
- نَجَاح رُوَّاد الأَعْمَال لا يعتمد علَى الفِكْرَة وحدَها، فالفِكْرَة، مع أهَمِّيَّتها ومِحْوَرِيّتها، إلَّا أنَّها أحد عناصر نَجَاح أيّ مَشْرُوع، ولكنَّها لَيْسَــت الوحيدة، بدليل أنَّ الفِكْرَة الواحِدَة قَد يُنفِّذها كثيرون لكنَّها قَد تنجح مع بعضهم في حِين تَفشَل مع الآخَرِينَ.
- رِيَــادَة الأَعْمَال أعمق بكثير من مُجَرَّد امْتِلاك الفِكْــرَة أو المَشْرُوع؛ إنَّها تتعلَّق بالقُدْرَة علَى الابْتِكَار وتَقَدُّم المُجْتَمَع.
- الطَّرِيق للانتقال من امْتِلاك الفِكْرَة إلَى التَّشَبُّع بروح المُبَادَرَة، هو الطَّرِيق الَّذِي يَتَطَلَّب منهم قَدْرًا كبيرًا من الوَعْي الذَّاتيّ والتَّحْلِيل العميق للأفكار؛ لأنَّه لَيْسَــت كُلّ فِكْرَة تَسْتَحِقّ المتابعة وقابلة للتَّنْفِيذ، ولَيْسَ كُلّ الأَفْرَاد علَى استعداد تامّ لرِيَادَة الأَعْمَال.
- يُعَدّ التَّمْوِيل الأداة الحَقِيقِيَّة في نَقْل المَشْرُوع من حَيِّز التَّخْطِيط إلى حَيِّز التَّنْفِيذ، وبقَدْرِ ما يكون التَّمْوِيل مُتَاحًا بالمِقْدَار والشُّرُوط والتَّوْقِيت المُنَاسِــب، بقَدْرِ ما ينعكس ذلك على القُدْرَة على البَدْء بالمَشْرُوع، وعلى تَحْقِيق النَّتَائج المَرْجُوَّة منه.
- تَمْوِيل المَشْرُوعَــات الصَّغِيرَة هو البَحْث المُنَظَّم عن مَصَــادِر الأموال المُحْتَمَلَة والمُتَاحَة الَّتِي يمكنها مَدّ المَشْرُوع بالمال اللَّازم لبَدْء نَشَــاطِهِ، ودراســة وتقييم واختيار أفْضَل هذه المَصَادِر.

- تُقَدِّم حَاضِنَات الأعمال خِدْمَاتها لرُوَّاد الأَعْمَال من خلال استثمارها المُبَاشِر في المَشَـــارِيع النَّاشِئَة، أو من خلال تهيئة الظُّرُوف لِلقَاء رُوَّاد الأَعْمَال بالمُسْتَثْمِرِينَ؛ الأمر الَّذِي ينعكس إيجابًا على كلا الطَّرَفَيْنِ، المُسْتَثْمِرِينَ والرُّوَّاد.
- نَقْل المَشْرُوع من حَيِّز الفِكْرَة المُطْلَقَة إلى حَيِّز الوُجُود ليس مَرْهُونًا بجانبٍ واحِدٍ، أو بخُطْوَةٍ واحِدَة، فهو سِلْسِلَة مُتَرَابِطَة ومُتَشَابِكَة ومُتَكَامِلَة من الأنشطة والأعمال، الَّتِـــي تتقاطع وتتكامل مع بعضها البعض لتقـــود الفكرة من إطارها المُجَرَّد إلى إطارهـــا التَّنْفِيذِيّ، بَدْءًا بتوليد الأفكار مُرُورًا بانتخابها لاختيار أَفْضَلها وأكثرِهَا مُلائَمَةً لاحتياجات السُّوق، مُرُورًا بدراسة مَخَاطِر المَشْرُوع المُزْمَع إنْشَاؤه، ودراسة جَدْوَاه الاقْتِصَادِيَّة، واختيار مَصَادِر التَّمْوِيل المُنَاسِب.
- إنَّ الخَلَل في أيّ مرحلةٍ من هذه المراحل كفيلٌ بإلحاق الفَشَـــل التَّام بالمَشْرُوع، فَعَلى رائد الأعمال دِرَاسَـــة هذه المراحل دِرَاسَة مُعَمَّقَة، والتَّأْكِيد على عَدَم جواز الانتقال إلى مرحلةٍ لاحِقَةٍ قَبْل التَّأَكُّد من أنَّ المرحلة السَّـــابِقَة تَمَّ إيفاؤها حَقّها من الدِّرَاسَة والتَّدْقِيق.
- الاتِّجَـــاه الجَدِيد في تَنْمِيَة الاقْتِصادات الحَدِيثَة هُوَ الاعْتِماد علَى المُؤَسَّسَـــات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة، والتَّرْكِيز علَى دورها في إحـــداث النُّمُوّ وتَحْقِيق التَّنْمِيَة، وبالنَّظَر إلَى ما تملكه من فعاليَّة وسرعة التَّأَقْلُم مع مُتَغَيِّرَات المحيط الاقْتِصادِيّ عكس النَّظرة السَّابِقَة الَّتِي تَعُدُّ الصِّنَاعَات والمُؤَسَّسَات العَمَلاقة والضخمة بوابة لإحداث تَنْمِيَة اقْتِصادِيَّة شاملة.
- كما تُقَلِّل المَشَارِيع الصَّغِيرَة من ظاهرة الهجرة الدَاخِلِيَّة من المَنَاطِق غير الحَضَرِيَّة إلَى المَنَاطِـــق المدن والعواصم الَّتِي تُوَفِّر الكَثِير من فُرَص العَمَل للعاطلين، الأَمْر الَّذِي يُشَـــكِّل ضَغْطًا هائلًا علَى مَرَافِق تِلْكَ المُـــدُن ويُحْدِث حالة من الخَلَل في التَّوْزِيع السكانيّ نَتِيجَة التمركُز في مدن دون أخرى.
- وعلَى المدَى البعيد تُسَـــاهِم المَشَارِيع الصَّغِيرَة في تدريب وتَطْوِير الأيدي العَامِلَة وتأهيلهم للعَمَلِيَّات الإِنْتَاجية الأَكْثَر تعقيدًا في مُؤَسَّسَات الأَعْمَال الكُبْرى، فَيَحْدُث بِذَلِكَ تَوَسُّـــع أُفُقِيّ ورأسيّ في معارفها وخِبْرَاتها وتَدَرُّجهم من المستويات الدُّنيا

للإنتاج إلَى المستويات العُلْيَا، وهُوَ ما يُساعِد مستقبلًا علَى إلغاء القيود التكنولوجيا لانتقال اليَد العَاملَة من المُؤَسَّسَات الصَّغيرة إلَى المُؤَسَّسَات الكُبْرى، نَظَرًا لتباين المستوَى الفَنِّيّ والتِّكْنُولُوجيّ بينهما بدرجة كبيرة.

- تُعَدّ المَشَارِيع الصَّغِيرَة مَصْدَرًا مُلْهِمًا للعناصر البَشَرِيَّة يدفعهم للإبْدَاع والابْتِكَار؛ فتكون بمثابة توظيف عَمَليّ لأفكارهم المُمَيَّزَة في مجال الاستثمار، وتفتح الأبواب لِأَصْحَــاب الأَفْكَار الإِبْدَاعيَّة لتكثيف جهودهم نَحْو مزيد من الابْتِكَار والتطوير، وتوسيع النَّشَاط الخَاصّ بهم.
- تتمتّع المَشَــارِيع الصَّغِيرَة بمرونة كَبِيرَة تجعلها قادرة علَى التَّأَقْلُم بِسُــهُولَةٍ مع مُخْتَلَــف العَوامِل الزَّمانيَّة والمَكَانيَّة، فَهِيَ لا تَرْتَبِط بمكان أو زمان مُحدَّد، وهَذَا يُساعِد علَى حُسْن اسْتِغْلال المَوَارِد الطَّبيعيَّة والبَشَرِيَّة الكامنة وإدماجها في عَمَلِيَّة التَّصنيــع والإِنْتَاج، والارْتِقَاء بمُعَدَّلات الإِنْتَاج المَحَلِّيّ، وفتح المَجَال واســعًا أمام تَنْمِيَة الصَّادِرات ورفد الاقْتِصاد الوَطَنِيّ بالعَمَلات الأَجْنَبِيَّة.
- يُعَــدّ مُخَطَّط نَمُوذَج العَمَل من الأَدَوَات الثَّوْرِيَّــة الَّتِي من خِلالها يتمكَّن رُوَّاد الأَعْمَال من التَّخْطِيط لمَشْرُوعَاتهم الصَّغِيرَة وشركاتهم النَّاشِــئَة، فهذا النَّمُوذَج هُوَ خُطَّة المَشْرُوع لتَحْقِيــق الرِّبْح من خِلال تَحْدِيد المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي سيُقَدِّمها والسُّــوق المُسْتَهْدَفة والنَّفَقَات المُتَوَقَّعة، وهُوَ طَرِيقَة بصريَّة تخطيطيَّة يَتِمّ اسْتِخْدَامهَا في مَرْحَلَة مُبَكِّرَة من التَّخْطِيط للمَشْرُوعَات، لا سِيَّمَا المَشْرُوعَات الابْتِكاريَّة غير التَّقْلِيدِيَّة.
- تُؤَثِّــر صِفَات رَائِد الأَعْمَال والمَهَارَات الَّتِي يمْتَلِكها ويفقدها في مَشْرُوعه إيجابًا وســلبًا؛ حَيْثُ يُعَدُّ هَذَا الرَّائِد جزءًا رئيسًا من رَأْس مَالِ المَشْرُوعِ، فالصُّورَة الَّتِي تتكوَّن عن صَاحِب المَشْرُوع النَّاشِئ عند الجُمْهُور والمتعَامِلِينَ معه لها تَأْثِيرٌ كَبِير علَى نَجَاح الشَّرِكَة ومدَى استمرارها في السُّوق.

التَّوْصِيَات

من خلال ما تَوَصَّلَت إليه الدِّرَاسَة من نتائج تُوصي الدِّرَاسَة بما يلي:

- ضرورة مُحَاكَاة الدُّوَل والمُؤَسَّسَات النَّاجِحَة والمُتَمَيِّزَة في تطبيقات رِيَادَة الأَعْمَال لتَحْقِيق أَهْدَاف النُّمُوّ الاقْتِصَادِيّ، وتنمية المُجْتَمَع بكَافَّة مجالاته من خِلال نَشْر ثَقَافَــــة الابْتِكَار والإِبْدَاع، والبَحْث عن التَّفَرُّد من خِلال بوابة رِيَادَة الأَعْمَال في المُجْتَمَعات العربيَّة.
- أهميَّـــة إضافة زَخَم ضروريّ للقُوَى العَامِلَة في المُجْتَمَعَات المُعَاصِرَة؛ إذ لا يُمْكِن تَحْقِيـــق رِيَادَة الأَعْمَال دون تَحْقِيـــق التَّمَيُّز الفَرْدي للمَوَارِد البَشَرِيَّة؛ من خِلال الحثّ علَى التفكير والابْتِكَار والإِبْدَاع، وكُلّها عوامل لازِمَة لتَحْقِيق نَتَائِج اسْتِثْنَائِيَّة مُمَيَّزَة على الصَّعِيد العَمَلِيّ.
- مُسَـــاعَدَة المُجْتَمَعَات على زيادة الاهْتِمَام برَأْس المَـــالِ الفِكْرِيّ، وما تَمْلِكُهُ من أَفْكَارٍ وتِقْنِيَّاتٍ ورَصِيدٍ مَعْرِفِيّ؛ باعْتِبَارِه الاسْتِثْمار الأهَمّ للمَوَارِد البَشَرِيَّة الشَّابَّة الرَّاغِبَة في الهروب من شَبَح البَطَالَة ومُحَفِّزَات الجريمة والعُنْف.
- مُوَاكَبَة التَّطَوُّرَات الدَّوْلِيَّة الرَّاهِنَة الَّتِي باتت تَعْتَمِد علَى مُقْتَرَبَات رِيَادَة الأَعْمَال لتَدْشِـــين وبناء المَشْرُوعَات القَائِمَة علَى التَّنْظِيمَات صَغِيرَة الحَجْم والَّتِي تُحَقِّق هدفيَّة مرونة الأَدَاء، وسرعة الاســـتجابة للمُتَغَيِّرَات بِشَـــكْلٍ فَعَّالٍ، ومِن ثَمَّ خَلْق بيئات عمل تَنَافُسِيَّة رَائِدَة.
- تعزيز الاسْـــتِخْدَام الأَمْثَل لكَافَّة المَوَارِد البَشَرِيَّـــة بالمُجْتَمَع؛ عن طريق تحفيز الفئات الشَّابَّة الواعِدَة علَى الوُلُوج إلَى سُوق العَمَل عبر بوَّابة رِيَادَة الأَعْمَال والمَشَارِيع الصَّغِيرَة.
- مِـــن المُهِمّ أن نـــدرك جَيِّدًا أنَّ رِيَادَة الأَعْمَال والابْتِـــكَار يعتمدان علَى التَّمكين والمُشَـــارَكَة، فَلِـــكَيْ ينجح رُوَّاد الأَعْمَال في تَقْدِيم أَفْـــكَار جَدِيدَة وتغيير الوَاقِع للأَفْضَل، فَهُم بحاجة أَوَّلًا إلَى الإيمان بأنفســـهم واليقـــين بأَهَمِّيَّة دورهم في عَمَلِيَّات التَّنْمِيَة، وثانيًا الحُصُول علَى التَّعْلِيم الجَيِّد المواكِب لرُوح العصر ومجال مُتَكَافِئ للمُنَافَسَة.

- ينبغي على القادة والحكومات وصانعي السِّيَاسَات العَامَّة تهيئة الظُّرُوف الَّتِي تسمح لمزيد من رُوَّاد الأَعْمَال ببدء مَشَــاريعهم عن طَرِيق تَنْفِيذ سياسات تُغَذِّي تِلْكَ البِيئَة حتَى تنمو هَذِهِ الشَّرِكَات وسْط أجواء صَحِّيَّة ومُحَفِّزَة علَى النَّجَاح والاستمرار.
- يجــب الانتباه إلى أن رُوَّاد الأَعْمَال يَتَمَتَّعُونَ بقُدْرَةٍ لا تُصَدَّق علَى التَّغْيير؛ لأنَّهم يدفعون عَمَلِيَّات التَّنْمِيَة والازدهار الاقْتِصادِيّ محليًّا وإقليميًّا، ويخدمون المُجْتَمَع بالمساعدة في تَصْمِيم حُلُول مبتكَرَة للمشاكل والتَّحَدِّيَات المُخْتَلِفَة.
- ينبغي الحثّ على الابْتِكَار وتشجيعه؛ لأنَّه هُوَ القُوَّة الدَّافِعَة وراء نَجَاح معظم رُوَّاد الأعمال والمُنَظَّمَات، ولِذَلِكَ يُعَدُّ الإبْدَاع أمرًا ضروريًّا للشَّرِكَات اليَوْم وســببًا في ازدهارها، خَاصَّة عِنْدَمَا يعتمد السُّوق علَى التكنولوجيا المُبْتَكَرَة.
- الابْتِــكَار يُوَلِّد فكــرةً أو رؤيةً أو حلًّا جديدًا من خِلال الخيال بدلًا من المنطق أو العقــل، لذا يمُكِن تصوُّر ما الَّذِي قَد يحدث عند تبنِّي نهج الابْتِكَار في قطاعات الأَعْمَال المُخْتَلِفَة، فغالبًا ما يتَّخِــذ التَّفْكِير الإبْدَاعيّ مقاربةً مُخْتَلِفَة لحلِّ جَمِيع المُشْكِلات، وعِنْدَمَا يَتِمّ اتِّخَاذ هَذَا النَّوْع من النَّهْج في بِيئَة الأَعْمَال، فإِنَّ النَّتِيجة يمُكِن أن تَكُون مجزية ومثيرة للدهشة.
- ينبغي الاســتغلال الأَمْثَل للمَــوَارِد الاقْتِصَادِيَّة المُتَاحَة من أجــل تَحْقِيق النُّمُوّ الاقْتِصادِيّ، وفي مُقَدِّمتها الاســتثمار الجَيِّد في العَنَاصِر البَشَرِيَّة، والمَرْأَة علَى وجْه التَّحْدِيد، بالنَّظر إلَى أنَّها تُشــكِّل النِّسْــبَة الأكبر من التركيبة المُجْتَمَعِيَّة في غَالِبِيَّة بلدان العالَــم، وأنَّها الأَكْثَر قُدْرَةً ورغبةً في إحداث التغيير الإيجابيّ في المُجْتَمَع، والأَكْثَر التزامًا بالعَمَل التَّنْمَوِيّ، والأَكْثَر إقبالًا علَى المُشَــارَكَة في خُطَط النُّهُوض السِّيَاسيّ والاقْتِصادِيّ والمُجْتَمَعِيّ.
- يجدر تشجيع المرأة علَى خَوْض المَشَــارِيع الصَّغِيرَة لكونها مفتاحًا رئيسًا لتفعيل مشــاركتها في التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة بِشَــكلٍ عامّ، فعن طَرِيق تأهيلها لسُوق العَمَل وتمكينها اقْتِصادِيًّا ومجتمعيًّا تحصل علَى الاســتقلاليَّة المَادِّيَّة، وتَضْمن قِسْــطًا كَبِيرًا من الأمان لها ولأسرتها، وتُســاهِم بِصُورَة أَكْثَر فعَّاليَّة في ارْتِفَاع مُعَدَّلات الدَّخْل القَوْمِيّ وتَدَنِّي ظاهرة البَطالَة والفقْر.

- تُعَدُّ المُعَوِّقَات الإداريَّة أهَمّ العَقَبات الَّتِي تُواجِه رُوَّاد الأَعْمَال، من حَيْثُ إسهامها في تَبْدِيد الجُهُودِ المَبْذُولَة لِدَعْم المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة نَتِيجَة الافْتِقار إلَى القُدْرَة علَى التَّخْطِيط، ولصياغة وتَنْفِيذ الاسْتِراتِيجِيَّات الَّتِي تتكيَّف مع البِيئَة الاقْتِصاديَّة
- تُسَاعِد عمليَّة تَحْدِيد الأولويَّات فَرِيق المَشْرُوع علَى إدارة تِلْكَ المَخَاطِر ذات التَّأْثِير الكبير والاحتمال الأَكْثَر للحدوث، وللقيام بِذَلِكَ بِشَـــكْلٍ جَيِّد يُساعِد على تَصْمِيم أو اسْتِخْدَام أداة تَقْيِيم لتَصْنِيف المَخَاطِر وترتيب أولويَّاتها.
- يَحْتَاج مَالِك المَشْرُوع للتَّمْيِيز بَيْن الشُّرَكاء الَّذِينَ يَحْتَاجهم في بداية نَشَاط الشَّرِكَة وبين الشُّرَكاء في المَرَاحِل المُتَقَدِّمَة، وكَذَلِكَ التفريق بَيْن الشُّرَكاء الرَّئِيسِـــيِّينَ من الهيئات الحُكُومِيَّة وبين الشُّرَكاء من الجِهَات الخَاصَّة والدَّوْلِيَّة، وذَلِكَ يُساعِد علَى مَعْرِفَة الاشْتِراطات القَانُونِيَّة والرَّسْمِيَّة للتَّعَامُل مع كُلّ هَذِهِ الجِهَات علَى حِدة.
- على أيّ صاحب مَشْرُوع ناشئ أن يقوم بإعداد نَمُوذَج جَيِّد للعَمَلِ التِّجارِيّ، بحيث يجيب علَى عِدَّة أسئلة تخصُّ طَبِيعَة العُمَلاء المُحْتَمَلِينَ أو الموجودين وطَبِيعَة المُنْتَج الَّذِي يُقدِّمه صَاحِب المَشْرُوع، وأن يشـــمل نَمُوذَج العَمَل اسْتِراتِيجِيَّات التَّسْوِيق وقنوات التَّوْزِيع الَّتِي يمْتَلِكها، وحجم وطَبِيعَة المَوَادّ الخَامّ وعدد المُوَظَّفين وكافَّة نفقات الإِنْتَاج وعدد الشُّرَكاء وطَبِيعَة أدوارهم.
- يَجِب أن يُنَبّه النَّمُوذَج صَاحِب العَمَل علَى أهَمِّيَّة تعديل وتغيير الهياكل التَّنْظِيمِيَّة بِشَـــكْلٍ مستمِرّ، وكَيْفَ يمُكِن تَحْقِيق ميزة تَنَافُسِـــيَّة للمَشْرُوع، وتخيُّل العَلاقَات المتبادلة بَيْن العُمَلاء والمَشْرُوع.
- عمليَّة وضع الخُطَّة تَحْتَاج لوضوح معلوماتيّ كبير؛ سواءً في بناء هَيْكَل المُؤَسَّسَة، أو تَحْدِيـــد الأَهْدَاف، أو طَرِيقَة العَمَل، أمَّا خطط التَّطْوير والتَّنْظِيم فإنَّها تَحْتَاج لمشاركة معلوماتيَّة من فَرِيق العَمَل كُلّه؛ من أجل وضع خُطَّة عمل قابلة للتَّنْفِيذ.
- عِنْدَ الشُّرُوع في عَمَلِيَّـــة التَّخْطِيط يَجِب أن تَكُون إِدَارَة المُنَظَّمَة أو المَشْرُوع على وعْي ببعض الحدود الَّتِي تَتَشَـــكَّل بموجبها خُطَّة العَمَل، والَّتِي تســـتند بالأَسَاس للمعلومـــات الأَوَّلِيَّة الَّتِي يَتِمّ جمعها والخَاصَّة بالهَدَف الأخير أو النِّهَائِيّ للخُطَّة المَوْضُوعَة والمَوَارِد المُتَاحَة لدَى المُنَظَّمَة.

- يَنْبَغِي لرَائِد الأَعْمَال ألَّا ينظر لخُطَّة العَمَل باعْتِبَارِهَا قَيْدًا مُلْزِمًا أو إكْراهًا عَمَلِيًّا، ولَكِنْ باعْتِبَارِهَا فُرْصَة للتَّفكير بعُمْق في كُلِّيَّات وخُصُوصيَّات المَشْرُوع الخَاصّ به، للتَّمَكُّن من أبعاده، وإدراك نِقَاط القُوَّة والضَّعْف المُحْتَمَلَة، والقُوَى الَّتِي يُحتاج إلَى الاستناد عَلَيْهَا والاسْتِفَادَة منها، لإنتاج مَشْرُوع متماسك وذي جدوَى رِبْحِيَّة ومعنويَّة.
- ينبغي تعزيز ونشر ثَقَافَة الإبْدَاع بَيْن الشَّبَاب، واكتشاف المواهِب والطَّاقَات في هَذَا المَجَال، واستغلالها وتوظيفها في حَلّ المُشْكِلات علَى أرض الوَاقع.
- تُعتبر رِيَادَة الأَعْمَال قاطرة التَّنْمِيَة الاقتِصَادِيَّة؛ بما لها من تَأْثِير علَى مُؤَشِّرَات الاقْتِصاد الكُلِّيّ للدُّول.
- ينبغي تحفيز الاقْتِصاد بمَشْرُوعَات جَدِيدَة صَغِيرة للشَّباب، لتستقبل فئات أخرَى في المُجْتَمَع مثل ذَوِي الاحْتِيَاجَات الخَاصَّة والنِّسَاء وغيرهم، لتصبح قُوَّة اجتماعيَّة مُنْتِجَة ومُحَفِّزَة تُخَفِّف الضُّغوط عن الحكومات في إِيجَاد فُرَص العَمَل المُنَاسِبَة لِهَذِهِ الشرائح.
- ينبغي الاستفادة من تجارب الدُّوَل النَّاجحة في ريادة الأعمال وتُطبِّقها بطرق علميَّة مُتَوَازِنَة تضمن تَحْوِيل مثل هَذِهِ الأَفْكَار والإبْدَاعات الفَرِدِيَّة والجَمَاعِيَّة إلَى مُنْتَجَات وخِدْمَات جَدِيدَة.
- ينبغي تقديم الخِدْمَات الإرشَادِيَّة والتَّدْرِيبِيَّة لـرُوَّاد الأعْمَال، وتقديم الدَّعْم والمَشُورَة في مجال تسويق المُنْتَجَات والخِدْمَات؛ ونشر حَاضِنات الأَعْمَال الَّتِي لا تُؤَدِّي فَقَطْ دَوْرًا تَمْوِيليًّا بالنِّسْبَة للمَشَارِيع، وإنَّمَا تُساهِم في تَنْمِيَة ودعم رَائِد الأَعْمَال وتنمية مَشْرُوعه من خِلال رَفْده بالخِبْرَة والمَعْلُومَات والأَدَوَات المَادِّيَّة والفَنِّيَّة الَّتِي يَحْتَاجها لِلانْطِلاق والنَّجَاح والاسْتِمْرار.
- على الحُكُومَات والدُّوَل نَشْر ثقافة ريادة الأعمال، وإدماجها في المناهج الدِّرَاسِيَّة.

المراجع

أولًا: المراجع العربيَّة

الكتب

1. أبــو غزالة، محمد عبدالله. إِدَارَة المَشَــارِيع الصَّغِيرة، دار المنهل للطباعة والنَشْر، القاهرة، 2015م.
2. الأسرج، حسين عبدالمطلب. مســتقبل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في مصر، مطابع مُؤَسَّسَة الأهرام للنَشْر والتَّوْزيع (القاهرة)، ط1، 2006م.
3. آل شبيب، دريد كامل. إِدَارَة مالية الشَّرِكات المُتَقَدِّمَة، دار اليازوري للنَشْر والتَّوْزِيع (الأردن)، 2011م.
4. الأهواني، حسام الدين كامل. مَصَادِر الالتِزَام.. المَصَادِر غير الإرادية، مطبعة أبناء وهبة حسان، مصر، 1991.
5. البارودي، منال. القائد المُتَمَيِّز وأسرار الإِبْدَاع القيادِيّ، المجموعة العربيَّة للتدريب والنَشْر، 2015م.
6. الباز، محمد. المحيط الأزرق، دار فصلة للنَشْر والتَّوْزِيع (القاهرة) ط1، 2019م.
7. برنوطي، ســعاد نائف. إِدَارَة الأَعْمَال الصَّغِيرة: أبعاد للرِيَادَة، دار وائل للنَّشْر، ط 1، 2005م.
8. جلول، ســيبل. التَّنْظيم القَانُونِيّ لعناصر الملكيــة الفِكْرِيّة، مكتبة صادر ناشرون، بيروت، لبنان، عام 2010م.
9. حســن بلوط، إِدَارَة المَوَارِد البَشَرِيَّة من منظور استراتيجيّ، دار النَّهْضَة العربيَّة، ط1، بيروت، 2002م.
10. الحزازين، جهاد زهير ديب. الآثار المُتَرَتِّبَة على عَقْد الامتياز، دراســة مقارنة، دار الفكر والقانون، 2015م.

11. خليل، بدر الدين محمد وآخرون. حَوْكَمَة المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة بالمملكة العربيَّة السعوديَّة، غرفة الرياض، مركز دراية للدِّرَاسَات والمَعْلُومَات، 2016م.
12. سليمان، محمود حنفي. التَّفْكير المَخَاطِر، المكتبة الأكادِيميَّة، الطبعة الأولى، 2012م.
13. شعبان، إسماعيل. "ماهيَّة المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة وتَطَوُّرها في العالَم"، "تَمْوِيل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة"، منشورات مخبر الشَّراكة والاسْتِثْمار في المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، الجزائر،2003م.
14. العبادي، سمير. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة المُمَوَّلَة وأثرها التَّنْمَوِيّ، مركز الكِتَاب الأكاديميّ (عَمَّان-الأردن)، 2015م.
15. العدوي، جلال علي. أصول الالتِزَامات، مَصَادِر الالتِزَام، مُنْشَأَة المعارف، مصر، ديسمبر 1998م.
16. العيسوي، إبراهيم. العدالة الاجْتماعِيَّة والنَّماذِج التَّنْمَوِيَّة مع اهتمام خاصّ بحالة مصر وثروتها، المركز العربيّ للأبحاث ودِرَاسَة السِّيَاسات (القاهرة)، ط1، 2014م.
17. الغويري، عبدالله حميد سليمان. العَلامَة التِّجارِيَّة وحمايتها، دار الفلاح للنَشْر والتَّوْزِيع (الأردن)، 2008م.
18. كاو، جون. ترجمة أسعد حليم، الإِبْدَاع في المَشْرُوعات، مركز الأهرام للترجمة والنَّشْر، القاهرة، 2001م.
19. كوكب الجميل، سرمد. المدخل إلَى الأَسْوَاق المَالِيَّة، شَرِكَة دار الأكاديميُّون للنَشْر والتَّوْزِيع، (عمان-الأردن)، 2017م.
20. محمد، خليل محمود محمد. المشروعات الصَّغِيرَة مَدْخَل للتَّنْمِيَة المُسْتَدَامَة، دار حميثرا للنشر والتوزيع، 2018م.
21. محمد، محمود خليل محمد. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة مَدْخَل لِلتَّنْمِية المُسْتَدَامَة "دِرَاسَة التَّجْرِبة اليابانيَّة"، دار حميثرا للنَشْر والترجمة (القاهرة)، 2018م.
22. المسعودي، حيدر علي. إِدَارَة تَكَالِيف الجَوْدَة استراتيجيًّا، دار اليازوري للنَشْر والتَّوْزِيع (عمان-الأردن)، ط1، 2010م.

23. مَنْظُومَة رِيادَة الأَعْمَال بجامعات كلّ من سنغافورة وتايوان والمملكة العَرَبِيَّة السعوديَّة، مَجَلَّة كُلِّيَّة التربية، جامعة الأزهر العدد 178، ج2، أبريل 2018م.
24. الموسوي، حيدر يونس. المصارف الإسلاميَّة أدائها الماليّ وأثرها في سُوق الأوراق المَالِيَّة، دار اليازوري العلميَّة للنَّشْر (الأردن)، 2012م.
25. ناجي، شوقي. إِدَارَة الأَعْمَال: منظور كُلِّيّ، دار الحامد للنَشْر، عمَّان، عام 2000م.
26. النجار، محمد محسن إبراهيم. التَّنْظيم القَانُونيّ لعناصر الملكية الفِكْرِيّة، دار الجامعة الجَدِيدَة للنَّشْر، المغرب، عام 2005م.
27. نجم، عبود نجم، إِدَارَة الابْتِكار، دار وائل للنَّشْر والتَّوْزِيع، الأردن، ط 1، 2003م.
28. النجار، فايز جمعة صالح وآخرون. الرِّيَادَة وإدارة الأَعْمَال الصَّغِيرة، دار الحامد للنَشْر والتَّوْزِيع، الأردن، الطبعة الثَّانية 2010م.
29. هوفمان، ريد. البَدْء بنفسك، مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الأولى، 2013م.
30. الويشي، السَّيِّد فتحي. الأَسَالِيب القياديَّة للمَوَارِد البَشَرِيَّة: الأخلاق الإِدَارِيَّة، اسْتِرَاتيجِيَّات التَّغْيير، المجموعة العَرَبِيَّة للتدريب والنَشْر، القاهرة، الطبعة الأولى، د. ت.

الدراسات والبحوث

1. اتِّحَاد شَرِكَات الاسْتِثْمار، دَوْر القِيَم وأخْلاقِيّات الأَعْمَال في التَّجارِب العَالَمِيَّة في ظِلّ مَفَاهِيم الإِدَارَة الرشيدة (الحَوْكَمَة): (نمَاذِج وتطبيقات)، ورقة بحث منشورة إِلِكْتُرُونيًّا، 12 أغسطس 2014م.
2. أحمد، الأمين العوض وآخرون. الأُطُر المؤسَّسِيَّة للمجتمع المحلِّيّ والشَّراكة في تَحْقيق التَّنْمِيَة، ورقة بحثيَّة، أغسطس 2007.
3. أخْلاقِيَّات الأَعْمَال وارتباطها بالممارسات السليمة للحَوْكَمَة في مُنَظَّمَات الأَعْمَال المُعاصِرَة من منظور إِدَارِيّ وإِسْلامِيّ، جامعة حسيبة الشلف، الجزائر، 15 نوفمبر 2016م.

4. الأخضر، قريشي محمد. التَّمْويل الإســـلامي كتوجُّه لِدَعْمِ المُؤَسَّسَـــات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة في الجزائر، بحث مُقدَّم للملتقَى الوَطَنِيّ حول اسْتراتِيجِيَّة التَّنْظيم ومرافقة المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في الجزائر، 2012م.

5. أســـماء، بوبكري. خلق مُؤَسَّسَة "قاعة رياضيَّة لِلنِّسَاء، مُذَكِّرَة ضمن مُتَطَلَّبَات نيل شهادة الماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان. الجزائر، كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصادِيَّة والعلوم التِّجَارِيَّة وعلوم التيسير، 2014م.

6. إدريس، جعفر عبدالله موسَى وآخرون. دَوْر رِيَادَة الأَعْمَالِ في الحَدّ من مُشْـــكِلَة البَطالَـــة بمنْطَقَة الطائف، مَجَلَّة الأكادِيميَّة الأَمْريكيَّة العربيَّة للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المُتَّحِدَة الأَمْريكيَّة، المُجَلَّد: 7، العدد: 21، 2016م.

7. إدريس، عبدالجليل محمد حســـن. رِيادَة الأَعْمَال وأثرها في معالجة البَطالَة في المملكة العربيَّة الســـعوديَّة، مَجَلَّة مركز صالح عبدالله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، مجلد: 19، عدد: 55، 2015م.

8. أمين، قطوش. أثر الشَّراكة الاسْـــتراتِيجِيَّة علَى المَزَايَا التَّنافُسِيَّة للمُؤَسَّسَة، دِرَاسَة حالة بَعْض المُؤَسَّسَـــات، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2018-2017م، تاريخ الزيارة 24 يناير 2020م، مُتَاح علَى الرَّابط: https://0i.is/WeTB

9. البحيصي، خالد. المَشَارِيع الصَّغِيرة، الجامعة الإسلاميَّة في غزة، فلسطين، فبراير 2010م.

10. الباجوري، خالد عبدالوهاب. رِيَادَة الأَعْمَال مفتاح التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة في العالَم العربي، اتِّحَاد الغُرَف العربيَّة: دائرة البحوث الاقْتِصادِيَّة، 2017م، ص 13.

11. البشتاوي، دعاء طارق بكر. عقد الفرنشايز وآثاره، جامعة النجاح الوَطَنِيَّة نابلس، فلسطين، عام 2008م، تاريخ الاطلاع: 20 يناير 2020م.

12. بوشرف، جيلالي وآخرون. دَوْر المُؤَسَّسَـــات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في بناء الاقْتِصاد الوَطَنِيّ، مَجَلَّة الاسْتراتِيجِيَّة والتَّنْمِيَة، مستغانم بالجزائر، المُجَلَّد: 4، العدد: 6.

13. بونوة، شعيب وآخرون. أثر تَطْبِيق تكنولوجيا المَعْلُومَات في تَحْقِيق رِيَادَة المُنَظَّمَات الحَدِيثَة، أَعْمَال الملتقى الدُّوَلي، الإِبْدَاع والتَّغْيير التَّنْظِيمِيّ في المُنَظَّمَات الحَدِيثَة: دِرَاسَـــة وتحليل تجارب وطَنِيَّة ودَوْلِيَّة، كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصادِيَّة وعلوم التســـيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، المُجَلَّد: 2، 2011م.
14. تَعَلَّم التَّخْطيط في ساعات (مبادئ التَّخْطيط والتَّخْطيط التَّشْغِيلِيّ)، معهد الكويت للأبحاث العلمية، إِدَارَة السِّيَاسات والتَّخْطيط. مكتب التَّخْطيط، أغسطس 2007م.
15. جرين، باتريشيا وآخرون. تعليم رِيَادَة الأَعْمَال: نظرة عالميَّة من المُمارَسَة إلَى السِّيَاسة في العالَم، تقرير بمؤتمر القِمَّة العَالَمِيّة للابتكار في التَّعْليم، مُؤَسَّسَة قطر.
16. حسين، عادل حنفي. خُطَّة العَمَل: أداة لِنَجَاحِ المَشْرُوعَات واختراق الأَسْوَاق، مَجَلَّة إِدَارَة الأَعْمَال، مصر، العدد: 87، 1999م.
17. الحديدي، نسرين عبده زكي وآخرون. المَرْأَة الســـعوديَّة ورِيَادَة الأَعْمَال نجاحات وتَحَدِّيَات، مَجَلَّة كُلِّيَّة التربية، جامعة طنطا، مصر، مُجَلَّد: 64، العدد: 4، 2016.
18. الحـــربي، مروان بن علي. الخَصَائِص النَّفســـيَّة والمعرفيَّـــة المُمَيِّزَة لضَعْف رغبة المُبْتَكِرِينَ والمُخْتَرِعِينَ ورُوَّاد الأَعْمَال عن تَطْوِير أفكارهم الابْتِكاريَّة والاختراعيَّة والرِّيَادِيَّـــة ضمن حاضنات الأَعْمَال وأَوْدِيَة التِّقْنِيَة، مَجَلَّة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلاميَّة، العلوم الإنسانيَّة والاجْتماعِيَّة، السعوديَّة، العدد: 43، 2017م.
19. حلمي، محمـــد. الذكاء الإِبْدَاعي، بحـــث مقدَّم لكُلِّيَّة التربيـــة النَّوْعية، جامعة الإسكندرية.
20. خضر، حسان. تنمية المَشَارِيع الصَّغِيرة، مَجَلَّة جسر التَّنْمِيَة، المعهد العربيّ للتَّخْطِيط، المُجَلَّد 10، الكويت، 2002م.
21. خياري، ميرة. دَوْر المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في تَحْقِيق التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة، دِرَاسَـــة حالة المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة بولاية أُمّ البواقي 2007/2012م، رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصادِيَّة والعلوم التجاريَّة وعلوم التَّسيير، جامعة العربي ين مهيدي (الجزائر)، 2013م.

22. خير الدين، بن دادة. الحَوْكَمَة كآليَّة في تحسين الأَدَاء في المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصادِيَّة والتَّسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2012م.
23. دراجي، السعيد. التَّجْربة اليابانيَّة في دعم المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة والدُّرُوس المُسْتَقَاة مِنْهَا في الجزائر، الملتقَى الوَطَنِيّ حول اسْتِراتِيجِيَّة التَّنْظيم ومُرَافَقَة المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في الجزائر، عُقِدَ المؤتمر في كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصادِيَّة والتِّجارِيَّة وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، أيام 19-18 أبريل 2012م.
24. درج، عليّ أحمد. التَّجْربة التَّنْمَوِيَّة الماليزيَّة والدُّرُوس المستفادة مِنْهَا عربيًّا، مَجَلَّة جامعة بابل للعلوم التَّطبيقيَّة، العدد 3، المُجَلَّد 23، 2015م.
25. الزعبي، علي فلاح وآخرون. دور مُنَظَّمَات الأَعْمَال الرِّيَادِيَّة في تعزيز مَفْهُوم وفلسفة المَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة، مَجَلَّة الدِّرَاسَات المَالِيَّة والمَصْرَفِيَّة، المعهد العربي للدِّرَاسَات المَالِيَّة والمَصْرَفِيَّة، الأردن، مجلد: 24، عدد: 2، 2016م.
26. الصياد، محمد حامد. التَّأمينات الاجْتِماعِيَّة والعاملون بِالمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، مُنَظَّمَة العَمَل العربيَّة، 2006م.
27. ضمور، موفق محمد. واقع التَّخْطيط الاسْتِراتِيجِيّ للمَوَارِد البشريَّة في القِطَاع العامّ في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكادِيمِيَّة العربيَّة للعلوم المَالِيَّة والمصرفيَّة، كُلِّيَّة العلوم المَالِيَّة والمصرفيَّة، 2008م.
28. الضمور، لمياء يوسف إبراهيم. آليَّات دعم المَشَارِيع الرِّيَادِيَّة الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة وأَثَرُهَا في التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة في الأردن، رسالة دكتوراه، كليَّة الدِّرَاسَات العُلْيَا، جامعة العلوم الإسلاميَّة العَالَمِيَّة، 2018م.
29. الطائي، يوسف وآخرون. دَوْر الذَّكَاء الأَخْلاقِيّ في إِدَارَة سمعة المُنَظَّمَة، مَجَلَّة القادسيَّة للعلوم الاقْتِصادِيَّة والإداريَّة، المُجَلَّد 15، العدد 1، 2013م.
30. طايماز، إيرول. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في الصِّنَاعَات التَّحْوِيلِيَّة في تركيا، مَجَلَّة التَّعاوُن الاقْتِصادِيّ بَيْن الدُّوَل الإسلاميَّة، المجلد 23، 2002م.

31. عابد، رغدة. أَثَر أَخْلاقيّات الأَعْمَال للمُنَظَّمَة علَى السُّلوك الأَخْلاقِيّ وأداء رجال البَيْع للمُنْتَجَات الصيدلانيَّة، أطروحة ماجستير، كُلِّيَّة الأَعْمَال، جامعة الشَّرْق الأَوْسَط، الأردن، 2011م.
32. عبدالرحيم، ثناء عبدالكريم. محاضرة تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة: الأهميَّة، الخطوات، الأَسَالِيب، كلية الإِدَارَة والاقْتِصاد، جامعة بابل، 14 أكتوبر 2017م.
33. عبدالفتاح، محمد زين العابدين. الوَعْي بثقافة رِيَادَة الأَعْمَالِ لدَى طلبة السنة التمهيديَّة بجامعة الملك سعود واتِّجاهَاتهم نحوها، مَجَلَّة البَحْث العلميّ في التربية، العدد السابع عشر، 2016م.
34. العرادي، علي عبدالله. المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، بحث مُقَدَّم لقسم البحوث والدِّرَاسَات، إِدَارَة شؤون اللِّجَان والبحوث، جامعة سطيف، الجزائر، د. ت.
35. عشماوي، فِكْرِيّ عبدالحميد. تَطْوِير النِّظَام المُحَاسَبِيّ الحُكُومِيّ، ندوة أَسَالِيب تَطْوِير النِّظَام المُحَاسَبِيّ الحُكُومِيّ وورشة عمل: نَمَاذِج مكافحة الفساد الماليّ، المُنَظَّمَة العربيَّة لِلتَّنْمِية الإداريَّة، مصر، 2007م.
36. الكبيسي، عبدالرزاق. مُشْكِلَة البَطالَة بَيْن الشَّبَاب في البُلْدَان العَرَبِيَّة ودَوْر الصِّنَاعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة في معالجتها، مَجَلَّة الوحدة الاقْتِصادِيَّة العَرَبِيَّة، العدد 27، 2003م.
37. لاغا، خديجة عبدالله عبدالسلام. دَوْر دافعيَّة العَمَل والرِّبْح في رِيَادَة الأَعْمَالِ من منظور إسلاميّ، المَجَلَّة العربيَّة للعلوم الاجْتماعِيَّة، عدد 13، جزء 3، 2018م.
38. اللَّجْنَة الاقْتِصادِيَّة والاجْتماعِيَّة لغَرْبي آسيا (الاسكوا) (2007م) "المَوَارِد المَالِيَّة، ورَأْس المَالِ المَخَاطِر، ورِيَادَة الأَعْمَال في تكنولوجيا المَعْلُومَات والاتِّصالات" الأمم المُتَّحِدَة، نيويورك.
39. لقمان، أحمد محمد. المُنْشَآت الصُّغْرَى والصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة قاطرة النُّمُوّ الدَّاعِمَة للتَّشْغِيل، تَقْرِير مؤتمر العَمَل العربيّ، الدَّوْرَة الثامنة والثلاثون (القاهرة - مصر)، في الفَتْرَة من 22-15 مايو 2019م.

40. ليندة، رقام. دروس في أُسُس إدَارَة المَوَارِد البَشَرِيَّة مُدَعَّمَة بحالات تَطْبِيقِيّة، كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصادِيَّة والتِّجارِيَّة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2015م.

41. محسن، عبير بنت هاشم. دَوْر الإِدَارَة المدرسيَّة في تعليم رِيَادَة الأَعْمَال لطلاب المَرْحَلَة الثانويَّة، مُذَكِّرَة لاستكمال درجة الماجستير، جامعة الملك سعود، كُلِّيَّة التربية، الرياض، 2016م.

42. محمد، جابر عباس، رِيَادَة الأَعْمَالِ الاجْتماعِيَّة كإحدَى الآليَّات المبتكَرَة لتَحْقِيق التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة بالمُجْتَمَعات المَحَلِّيَّة، مَجَلَّة الخِدْمَة الاجْتماعِيَّة التَّابِعَة للجمعيَّة المصريَّة للأخصائيِّينَ الاجْتماعِيِّينَ، العدد 57، الجزء 6، 2017م.

43. محيلان، محمد حيدر صادق محمود. أَثَر نُظُم المَعْلُومَات الإداريَّة علَى رِيَادَة الأَعْمَال في قِطَاع الصِّنَاعَات الدَّوَائِيَّة الأردنيَّة، مُذَكِّرَة لاستكمال مُتَطَلَّبَات الحُصُول علَى درجة الدكتوراه، جامعة العلوم الإسلاميَّة العَالَمِيَّة، كُلِّيَّة الدِّرَاسَات العُلْيَا، عمَّان، 2016م.

44. محمد، إيثار عبدالهادي وآخرون. دَوْر رِيَادَة مُنَظَّمَات الأَعْمَال في التَّنْمِيَة، كليَّة الإِدَارَة والاقْتِصاد، جامعة بغداد.

45. مخلوفي، عبدالسلام وآخرون.، تأثير مَعَايير المَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة علَى نَشَاط الشَّرِكات مُتَعَدِّدَة الجِنْسِيَّات، الملتقَى الدَّوْلِيّ الثَّالِث لمُنَظَّمَات الأَعْمَال والمَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة، كُلِّيَّة العلوم الاقْتِصادِيَّة والتِّجارِيَّة وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، أكتوبر 2012م.

46. مرسي، عبيد الله مرسي حسن. برنامج مقترح لتَطْوِير أداء قيادات المدارس الثانويَّة الفنيَّة الصِّنَاعيَّة في رِيَادَة الأَعْمَالِ، رسالة دكتوراه، كليَّة البنات قسم أصول التربية، جامعة عين شمس. 2018م.

47. المشهراوي، أحمد حسين وآخرون. أهَمّ المشاكل والمُعَوِّقَات الَّتِي تواجه تَمْوِيل المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة المُمَوَّلَة من المُنَظَّمَات الأَجْنَبِيَّة العَامِلَة في قِطَاع غزة من

وجهة نظر العَامِلِينَ فيها، مَجَلَّة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانيَّة) المُجَلَّد التَّاسِع عشر، العدد الثَّاني، ص ص 160-125، يونيو 2015م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/JxfPNW

48. المصري، بلال محمد سعيد. تجربة ماليزيا في التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة، رسالة ماجستير منشورة، كُلِّيَّة الاقْتِصاد والعلوم الإداريَّة، جامعة الأزهر بغزة (فلسطين)، 2016م.
49. المعاضيدي، أحمد. أثر أَخْلاقِيّات العَمَل في تعزيز إِدَارَة المَعْرِفَة، دِرَاسَة لآراء عَيِّنَة من مُدَرِّسِيّ جامعة الموصل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كُلِّيَّة الإِدَارَة والاقْتِصاد، جامعة الموصل، 2005م.
50. منصور، عليّ وآخرون. مَنَاهِج البَحْث في التربية وعلم النَّفْس، دمشق، منشورات جامعة دمشق، 2008م.
51. مُؤَسَّسَة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيريَّة، دليل التَّخْطيط التَّشْغِيلِيّ: القَواعِد الرئيسِيَّة المُنَظِّمَة لبناء خُطَط تشغيليَّة فاعلة، مكتبة الملك فهد الوَطَنِيَّة للنَشْر والتَّوْزِيع، السعودية. الرياض، 1437هـ.
52. المومني، بسمة. رِيَادَة الأَعْمَال مُحَرِّك لخَلْقِ فُرَص عمل ولتَحْقِيق نُمُوّ شامل في العَالَم العربيّ، موجز السِّيَاسة: مركز بروكنجز الدوحة، 2017م.
53. منير، ليلي. توظيف المَوَارِد البَشَرِيَّة، محاضرة بكُلِّيَّة إِدَارَة الأَعْمَال، جامعة التكْوِين المتواصل، الجزائر، 19 سبتمبر 2010م.
54. نوفل، صبري. رِيَادَة الأَعْمَال ولمَشْرُوعَات الصَّغِيرَة: الطَّرِيق إلَى التَّنْمِيَة المُسْتَدامة، مَجَلَّة المال والتِّجارَة، مصر، العدد: 656، 2015م.
55. الوليدات، عريب عبدالرحمن وآخرون. دِرَاسَة بعنوان "دور المَشَارِيع الصَّغِيرَة في تمكين المَرْأَة الرِّيفيَّة في محافظة مأدبا (2014-2010م)، مَجَلَّة العلوم الإنسانية والاجْتِماعِيَّة, المجلد 46، العدد 1، ملحق 1، العام 2019م.
56. وهيبة، مقدم. تَقْيِيم استجابة مُنَظَّمَات الأَعْمَال في الجزائر للمَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة، دِرَاسَة تَطْبِيقِيّة علَى عَيِّنَة من مُؤَسَّسَات الغرب الجَزَائِرِيّ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران، 2014م، الجزائر.

57. الونداوي، نشــأت مجيد حسن. أهَمِّيَّة المَشَــارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة وسُــبُل النُّهُوض بِهَا في العراق، مَجَلَّــة جامعة كربلاء العلميَّة. المُجَلَّد السادس، العدد الثَّالِث/علمي، 2008م.

مواقع الإنترنت:

1. ابْتِكَار نَمُوذَج العَمَل التجاري، موقع جبل عُمَان japublishers، تاريخ الزيارة 10 يناير 2020م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://0i.is/HnCa.
2. إدارة المَخَاطِــر تعريفها وخطواتها وكيفية تَحْدِيد المَخَاطِر والتَّعَامُل معها، المنتدَى العــربي لإدارة المَوَارِد البشريَّــة، 14/9/2014م، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: cutt.us/zKwBF
3. أسرار النَّجَاح للحُصُولِ عــلَى وظيفة، موقع إنترفيو، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/52VuD6
4. اقتباسات جورج أورويل، موقع المكتبة، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يوليو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/ncMDxU
5. آل الشــيخ، عبدالله بــن عبدالعزيز. طرائق التَّفْكــير المُخْتَلِفَة، صحيفة الرياض السعوديَّة، 19 سبتمبر 2006م، تاريخ الزيارة 22 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/6qo3M7
6. الأميري، أحمد البراء. فن تَحْدِيد الأَهْدَاف وتَحْقِيقها، شــبكة الألوكة الشرعيَّة، 5 يونيو 2014م، تاريخ الزيارة 2 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/9Tw946
7. الإنفــاق علَى البَحْث والتَّطْوِير لعــام 2014م، موقع بَيَانَات البنك الدُّوَلي، د. ت، تاريخ الزيارة 26 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/lOvIOx
8. انضمام الأكاديميَّة السُّــورِيَّة الدَّوْلِيَّــة للميثاق العَالَمِيّ للأمــم المُتَّحِدَة، موقع الأكادِيمِيَّــة السُّــورِيَّة الدَّوْلِيَّة، د. ت، تاريخ الزيــارة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علي الرَّابِط: goo.gl/n7mu7o

9. أنور خان، سـهير. ماهي أَخْلاقِيّات الإِدَارَة وكَيْفَ تُسَاهِم في تَأْسِيس قَوَاعَد وبيئة عمل سليمة لتَنْظِيم التَّعَامُل بَيْن المدراء والمُوَظَّفِينَ؟ موقع بيت دوت كوم، 20 يناير 2015م، مُتَاح علَى الرَّابِط: cutt.us/K6JP0

10. باخرمـة، خديجة. أَهَمِّيَّـة الكفاءة والفاعليَّة في المُؤَسَّسَـات، مَجَلَّة المنال، يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 30 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/nQ6O7u

11. البريفكاني، سـعدي. الفرق بَيْن التَّفْكير الإِبْدَاعيّ والتَّفْكـير العَمُودِيّ، منتدَى التَّفْكير الإِبْدَاعـيّ، 22 يونيو 2008م، تاريخ الزيارة 26 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: cutt.us/N6Z5y

12. بن سـبعان، صالح. العَمَل التَّطَوُّعِيّ جزء من المَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة، موقع إنسان، 9 سـبتمبر 2012م، تاريخ الزيارة 4 يونيـو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: /goo.gl r7yOMX

13. بيرزن، عثمان. إطار لتنمية وتَمْوِيل المُؤَسَّسَـات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة النشطة في تركيا، تَقْرِير صادر بالتَّعاوُن بَيْن مُنَظَّمَة الاقْتِصادِيّ والتَّنْمِيَة وبورصة إسـطنبول ومركز تَنْمِيَة القِطَاع الخَاصّ بإسطنبول، الموقع الرَّسْميّ لمُنَظَّمَة التَّعاوُن الاقْتِصادِيَّة والتَّنْمِيَة، تاريخ الزيارة 14 نوفمـبر 2019م، متاح علَى الرَّابِط: https://www.oecd.org/turkey/38369247.pdf

14. تحليل بيست، تحديد الفُرَص والتَّهديدات، موقع النَّجاح، 8 نوفمبر 2018م، تاريخ الزيارة 1 أبريل 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/8UroY

15. تخطيط العَمَـل والتَّحَكُّم في المَوَارِد، موقع منتدَى المحاسـب العربي، 22 أبريل 2015م، مُتَاح علَى الرَّابِط: shorturl.at/xOSY9

16. تَعَرَّف إلَى أبرز 15 مليارديرًا شـابًّا في العالَم لعام 2015م، موقع رَائِد، 20 أبريل 2015م، 21 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/aKoC0x

17. تعريـف إِدَارَة المَخَاطِر، الأكادِيميَّة العربيَّة البريطانيَّة للتَّعْلِيم العالي، د.ت، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: cutt.us/WDJP8

18. الحجي، إبراهيم بـــن محمد. كتاب صناعة العَلامَات التِّجارِيَّة، .Branding dot com، تاريخ الزيارة 30 ســـبتمبر 2018م، مُتَاح عـــلَى الرَّابِط: https://goo.gl/HaP1S4.

19. الحسيني، عامر بن محمد. الميثاق العَالَمِيّ للأمم المُتَّحِدَة.. خريطة طَرِيق لضمان CSR في القِطَاع الخَاصّ، صحيفة الاقْتِصادِيَّة الســـعوديَّة، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابط: goo.gl/o6W9jo

20. الحقباني، نايف الحمري. المُنْشَـــآت الصَّغِيرَة سَـــبِيل توليد فُرَص عمل مُسْتَدامَة وحقيقيَّـــة، ضمن أَعْمَال منتدَى الحوار الاجْتماعِيّ الســـادس، صحيفة الرياض السعوديَّة، العدد: 17349، 24 ديسمبر، 2015م.

21. حمادي، ولد باب حمادي، المَشَارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة بذور أَسَاسِيَّة للمَشْرُوعات الكَبِيرَة، جريدة الشَّرْق، 11 سبتمبر 2013م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/JN4uU

22. الحيـــاري، إيمان. مراحل التَّخْطيط، موقع موضـــوع، 14 مارس 2016م، تاريخ الزيارة 2 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/YJ04Cf

23. خُطَّة العَمَل، موقع معهد الملك سلمان لرِيادَة الأَعْمَال، د.ت، تاريخ الزيارة 30 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/tp6yFJ

24. خضور، رسلان. المَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة لقطاع الأَعْمَال في سوريا، ورقة عمل ضمن ندوة حول: التَّنْمِيَة الاقْتِصادِيَّة والاجْتِماعِيَّة في ســـوريا، 25 مايو 2011م، تاريخ الزيارة 6 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/4FRzru

25. الدحدوح، فادي. أَخْلاقِيَّات المِهْنَة، موقع إسلام أونلاين، 25 أبريل 2017م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/YaRBoS

26. الرطيـــل، محمد. التَّفْكير المَنْطِقِيّ والتَّفْكير الإبْدَاعِيّ، موقع كنانة أون لاين، د. ت، تاريخ الزيارة 26 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/m6efZY

27. رضا، فؤاد. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة قاطرة تركيا إلَى الاقْتِصادات العَالَمِيَّة، موقع جريدة المال، 27 فبرايـــر 2013م، تاريخ الزيارة 14 نوفمبر 2019م، متاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/yV57Y

28. رِيَــادَة الأَعْمَال ورُوَّادها عَلامَة بــارزة في تاريخ التَّطَوُّر الحديث، مَجَلَّة المبتعث، العدد 200، مُتَاح علَى الرَّابِط: http://cutt.us/K6rkr
29. زهران، صبا زهران. الأخلاق الإسلاميَّة وآداب المِهْنَة، جامعة الملك فيصل، السعودية، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/hqmdhz
30. السبيعي، نهاد عمر. تنمية المَوَارِد، تَخْطِيط المَوَارِد البَشَرِيَّة، كنانة أونلاين، 13 يونيو 2011م، تاريخ الزيارة 2 يوليو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/DCLWU6
31. ســتاربكس تقاوم التَّمْيِيز العُنْصُري بـ20 مليون دولار، موقع العين الإخباريَّة، 18 أبريل 2018م، نسخة إِلِكْتِرُونِيَّة مُتَاحة علَى الرَّابِط: https://cutt.us/3cNLx
32. السراج، حسين. المَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة للقطاع الخاصّ ودورها في التَّنْمِيَة المُسْتَدامَة للمملكة العَرَبِيَّة الســعودية، موقع أكاديميا، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يوليو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/Whhz5N
33. سِلْسِــلَة نَحْو مجتمع المَعْرِفَة، حاضنات الأَعْمَال، جامعة الملك عبدالعزيز، 2006م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/JAo9Wl
34. السِّيرة الذَّاتِيَّة، موقع أبل أبلاي فورم، د. ت، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/d5TaLu
35. ســليمان، سرحان. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة ودورهــا في تَحْقِيق التَّنمِيَة الاقْتِصادِيَّة، محاضرة ملقاة بمركز النيل للإعلام بكفر الشــيخ (مــصر)، 2016م، مُتَاحَ علَى الرَّابِط: https://cutt.us/ni5hv
36. الشــبراوي، عاطف. رِيَادَة الأَعْمَال وأهداف التَّنْمِيَة المُسْتَدامة، موقع مَجَلَّة رُوَّاد الأَعْمَال، كتوبر 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: shorturl.at/dyHLT.
37. الشبشيري، محمد جميل. دور القِيَم وأَخْلاقِيّات الأَعْمَال في التَّجارِب العَالَمِيَّة في ظِلّ مَفَاهِيم الإِدَارَة الرَّشِيدَة (الحَوْكَمَة)، ورقة بَحْثِيَّة مُقَدَّمَة إلَى موسوعة الاقْتِصاد والتَّمْوِيل الإسلاميّ، 29 أغسطس 2009م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/5OZkTn

38. الشريف، عمر. المَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة كدافع لتبنِّي سياسة بيئيَّة مسؤولة من طَرَف مُنَظَّمَات الأَعْــمَال، الملتقَى الدَّوْليّ الثَّالِث حول: مُنَظَّمَات الأَعْمَال والمَسْــؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة، سوريا، 14 و15 فبراير 2012م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/a0PnjT
39. الشمري، محمد عبدالرحمن. عُقُود الفرنشايز تعاني من فراغ تَشْرِيعِيّ في الدُّوَل العربية، جريدة الوطن السعودية، العدد 1829، أكتوبر 2006م.
40. الشــوفي، إيفا. لا رِيَادَة أَعْمَال من دون بحث علميّ، موقع صحيفة الأخبار اللبنانيَّة، 23 فبراير 2017م، تاريخ الزيارة 26 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/mCBEzW
41. الصاوي، عبدالحافــظ. خرائط القَوِيّ الاقْتِصادِيَّة التُّرْكِيَّة، موقع المعهد المصريّ للدِّرَاسات، 20 يونيو 2016م، متاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/ND554.
42. الصقــار، وجيه. الصِّنَاعَات الصَّغِيرَة مازالــت مُتَعَثِّرَة! صحيفة الأهرام المصرية، 1 أكتوبــر 2016م، تاريخ الزيارة 29 مايــو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/azKkhH
43. ضَعْف الخِبْرَة وشروط التَّمْويل يُعَرْقِلان طُمُوح الرَّاغِبِينَ في تَأْسِــيس المَشَــارِيع الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة، صحيفة الاتِّحاد الإماراتيَّة،21 أبريل 2013م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/DLwmCr
44. طلعت، هاجر. كيف يُمْكِن كِتابَة ســيرة ذاتيَّة قَوِيَّة؟ موقع ويكي كيف، 11 أغسطس 2015م، تاريخ الزيارة 4 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/DMabu1
45. العبادي، كفاية. مَفْهُوم النِّظَام المُحَاسَــبِيّ، موقع موضوع، 19 ديسمبر 2016م، مُتَاح علَى الرَّابِط: http://cutt.us/0UYF
46. عبدالرحيم، بدر الدين. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّــطَة، سِلْسِلَة مقالات، وحدة التَّمْويل الأصغر، بنك السودان المركزي، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/VcGD84
47. عبدالحفيــظ، محمد فتحي. مقدمة في الإِدَارَة الرياضيَّة، كُلِّيَّة التربية الرياضيَّة، جامعة المنيا، يونيو 2014م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/aj3NKi

48. عبدالكريم، عبدالله. 9 أسباب وراء فَشَل المَشْرُوعَات الصَّغِيرة، البيان الإماراتيَّة، 21 يناير 2016م، تاريخ الزيارة 20 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/U35r2i

49. علام، عبدالعزيز كمال. النِّظَام المُحَاسَبِيّ، مدونة المحاسب المصري، 29 نوفمبر، 2016م، مُتَاح علَى الرَّابِط: http://cutt.us/nY5Ot

50. العَلامَات التِّجارِيَّة، المُنَظَّمَة العَالَمِيَّة للملكية الفِكْرِيّة wipo، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://goo.gl/4bnWys

51. العوفي، محمد. المأمول من هيئة المَشْرُوعَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة، العَرَبِيَّة نت، 30 أكتوبر 2015، تاريخ الزيارة في 13 نوفمبر 2019م، متاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/MDuae

52. الفَصْل الثامن: قواعد الضَّرائِب علَى شَرِكَات الأَشْخَاص، موقع الهيئة السعوديَّة العامَّة للدَّخْل والزكاة، مُتَاح علَى الرَّابِط: shorturl.at/bkvx9.

53. قاسم، أمجد. نظريَّة ماسلو واحتياجات الإنسان المتصاعدة، موقع آفاق علميَّة وتربويَّة، أبريل 2011م، مُتَاح علَى الرَّابِط: shorturl.at/nouzV.

54. الكردي، أحمد السيد. مفهوم إِدَارَة المَخَاطِر، موقع كنانة أونلاين، 7 يونيو 2010م، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: cutt.us/Bgb3S

55. الكردي، أحمد. أسباب فَشَل المَشْرُوعَات الصَّغِيرة، موقع كنانة أون لاين، 2 أبريل 2011م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/B2CFT8

56. لطفي، بهيرة محمد سعيد. بحث أكاديمي بعنوان دَوْرَة حياة المُنْتَج ومُنْعَكَسات الصِّحَّة والسَّلامَة البيئِيَّة، كلية طب القصر العَيْنِيّ- القاهرة، 2015م، تاريخ الزيارة: 19 يناير 2020م، مُتَاحَ علَى الرَّابِط: https://0i.is/jw4d.

57. اللو، فراس. أوبر أخذت 3,5 مليارات، لماذا ليست للشَّرِكَات السعوديَّة النَّاشِئَة؟ موقع رِيَادَة الأَعْمَال العربي، 27 يونيو 2016م، تاريخ الزيارة 21 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/Uznpzs

58. ماليزيا تُساعد الصِّنَاعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة بالروبوت، جريدة العين الإخبارِيَّة، 13 يوليو 2019م، تاريخ الزيـــارة 11 نوفمبر 2019، متاح علَى الرَّابِط: https://cutt.us/qWW9F

59. المبيريك، وفاء ناصر. المُنْشَـــآت الصَّغِيرَة التَّأْســـيس والإِدَارَة، جامعة الملك سعود، الســـعوديَّة، 15 فبراير 2009م، تاريخ الزيارة 28 مايو 2017م، مُتَاح عل الرَّابِط: goo.gl/nTuJCC

60. المحروق، ماهر حســـن. إيهاب مقابلة، المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة أهمّيّتها ومُعَوِّقَاتهـــا، مركز المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة، 2012م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/r8M6ji

61. محمد، براق. أهَمّ النَّظَرِيَّات المُفَسِّرة للمَسْـــؤُولِيَّة الاجْتماعِيَّة للمُؤَسَّسَـــات ورؤية الفكر الاقْتِصادِيّ الإِســـلاميّ لها، ورقة عمل مُقَدِّمَـــة إلى: الملتقَى الدَّوْلِيّ الثَّالِث بعنوان: مُنَظَّمَات الأَعْمَال والمَسْؤُولِيَّة الاجْتِماعِيَّة، سوريا، 14 و15 فبراير 2012م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/oN8Wr3

62. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة علَى المســـتوَى الكُلِّيّ في الوطن العَرَبِيّ. النســـخة العربيَّة، United Nations Public Administration Network، يوليو 2012م، ص 20، مُتَاح علَى الرَّابِط: shorturl.at/BEHUW.

63. المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّـــطَة بحاجة لإعادة تَطْوِير هيكلي في كيان مُسْـــتَقِلّ، صحيفة اليَوْم السُّعوديَّة، 24 فبراير 2004م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/XocAZ8

64. مَشْرُوع المُؤَسَّسَة الألمانيَّة لتشجيع الابْتِكار، المُنَظَّمَة العَالِمَيَّة للمِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة الويبو، تاريخ الزيـــارة في 14 نوفمبر 2019م، مُتَاح علَى الرَّابِط: https://www.wipo.int/sme/ar/best_practices/germany.htm

65. مفهوم الخُطَّة التَّشْـــغيليَّة، موقع Ocean X، د. ت، تاريخ الزيارة 2 يونيو 2017م، مُتَاح علَى الرَّابِط: goo.gl/Rc1g9y

66. مقدِّمة في إِدَارَة المَشَارِيع، مَجْمُوعَة كتب أجنبيَّة مترجمة، موقع الأكادِيميَّة الدَّوْلِيَّة للتدريب، 6 مايو 2011م، تاريخ الزيارة 29 مايو 2017م، مُتَاح علىَ الرَّابِط: goo.gl/ZFwt7r
67. الموسوي، محمد طاهر. ما أهميَّة دِرَاسَة السُّوق قبل إطلاق المُنْتَج، موقع أكاديميَّة حسوب، 24 أغسطس 2016م، تاريخ الزيارة في 27 مارس 2019م، مُتَاح علىَ الرَّابِط: https://goo.gl/nKo2kE
68. منتـدَى البحوث الاقْتِصادِيَّة، دِرَاسَة عن تَعْرِيف المَشْرُوعَات متناهية الصِّغَر والصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، وزارة التِّجارَة الخَارِجِيَّة، مصر، أكتوبر 2003م، تاريخ الزيارة 28 مايو 2017م، مُتَاح علىَ الرَّابِط: goo.gl/70ik5q
69. النواس، رافد عبيد. مسؤوليَّة مراقب الحسابات في تقويم مَخَاطِر المَشْرُوعَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة، نقابة المُحَاسَبِيّن والمدقِّقينَ العراقيِّينَ، مُتَاح علىَ الرَّابط: goo.gl/3r5lXv
70. هدف إِدَارَة المَشْرُوع: إِدَارَة المَخَاطِر في مشروعك، موقع مايكروسوفت، د. ت، تاريخ الزيارة 23 يونيو 2017م، مُتَاح علىَ الرَّابِط: cutt.us/bC9Xa
71. الهلالي، أشرف. كيف تُخَطِّط أهدافك التَّشْغيليَّة؟: إِعْدَاد الخُطَط التَّنْفِيذيَّة، مدونة أشرف الهلالي، 9 أكتوبر 2012م، مُتَاح علىَ الرَّابِط: cutt.us/JBuxN
72. اليتيم، هشام. تقرير مركز دِرَاسَات منتدَى الأَعْمَال، مَجَلَّة رُوَّاد الأَعْمَال، العدد الثَّالِث، مارس 2015م، مُتَاح علىَ الرَّابِط: https://cutt.us/rEScb

ثانيًا: المراجع الأجنبيَّة

Books

1. Aldag, R., & Stearns, T. Management (1st ed.). Cincinnati: South-Western Pub. Co, 1987.
2. Blake, J. Pivot: The Only Move That Matters Is Your Next One (1st ed.). Portfolio, 2016.

3. Burch Jr., J. Entrepreneurship (1st ed.). John Wiley & Sons, 1986.
4. Covey, S. M. R. The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything. New York, Free Press, 2006.
5. Drucker, P F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper Business, 1985.
6. Duckworth, A. Grit: The Power of Passion and Perseverance (1st ed.). USA: Scribner, 2016.
7. Duening, T. D. & Metzger, M. L Entrepreneurial Identity: The Process of Becoming an Entrepreneur. USA: Edward Elgar Publishing, 2017.
8. Fetherling, G. One Russia, Two Chinas. Canada: Dundurn Press, 2004.
9. Higgins, J. The management challenge: An introduction to management (1st ed.). Canada: Collier Macmillan, 1991.
10. Hisrich, R., Peters, M., & Shepherd, D. Entrepreneurship (9th ed.). New York: McGraw-Hill Education, 2012.
11. K. Schutt, R., & F. Chambliss, D. Making Sense of the Social World: Methods of Investigation (1st ed.). SAGE Publications, Inc, 2003.
12. Kendall, P. The New Entrepreneur's Guide to Setting Up and Running a Successful Business (1st ed.). New York: Productivity Press, 2018.
13. Lachmann, J. Stratégie et financement de l'innovation (1st ed.). Paris: Economica, 2010.
14. Lundberg, R. The Year of the Entrepreneur: It Is Time for Small Business Start-ups, Partnerships, Franchises, and Self-employed Entrepreneurs, to Get Into Gear, and Get Going. (1st Ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018.

15. Marx, K., Engels, F., & Marx, K. Capital, a critical analysis of capitalist production (1st ed.). New York: Foreign Languages Pub. House, 1057.
16. Nasereddin, A. Entrepreneurship Strategies in the Arab World. Strategic Thinking, Planning, And Management Practice in The Arab World (1st Ed.). IGI Global for Publishing. 92-111. doi: 10.4018/978-1-5225-8048-5.ch005, 2019.
17. Pleter OT Administrarea afacerilor, Second Edition. Bucharest: Cartea Universitară Publishing House, 2005.
18. Timmons, J.A. The Entrepreneurial Mind (1st ed.). Brick House Pub Co. for Publishing, 1989.

Journals

1. Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. Small Business Economics, 2018, 51(2), 501-514. https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9
2. Başçi, S., & Durucan, A. A Review of Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) in Turkey. Yildiz Social Science Review, 2017, 3, 59-79. Retrieved from https://bit.ly/3eg25mI
3. Lassen, A. Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation. Managing Global Transitions, 2007, 5.
4. Misra, S., & Kumar, E. Resourcefulness: A Proximal Conceptualisation of Entrepreneurial Behaviour. The Journal Of Entrepreneurship, 2000, 9(2), 135-154. doi: 10.1177/097135570000900201

5. Okyere, F. Relationship between Entrepreneurship and Small, Medium and Micro Enterprises (SMMEs): A Literature Review. The International Journal For Business And Management, 2017, 5(9). Retrieved from https://bit.ly/2y8uU3P
6. Reynolds, P. Understanding Business Creation: Serendipity and Scope in Two Decades of Business Creation Studies. Small Business Economics,2005, 24(4), 359-364. doi: 10.1007/s11187-005-0692-x
7. Suvi, N., & Kaj, S. Business model design: Conceptualizing networked value co-creation. International Journal Of Quality And Service Sciences, 2010, 2. doi: DO - 10.1108/17566691011026595
8. Tohidi, H. The Relationship Between Company and Its Customer. International Journal Of Business And Management Studies, 2020, 4, 45-53. Retrieved from https://bit.ly/2UYI4cK
9. Verbeke, A. & Ciravegna, L. International entrepreneurship research versus international business research: A false dichotomy ? Journal of International Business Studies. 2018, 49. 10.1057/s41267-018-0154-8.
10. Yudelson, J. Adapting Mccarthy's Four P's for the Twenty-First Century. Journal Of Marketing Education, 1999, 21(1), 60-67. doi: 10.1177/0273475399211008

Others

1. 2019 Women in Business Trends | Guidant Financial. 2019. Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/34pKvIq

2. Achola, B. How Customer Relationships Can Improve Your Business Brand [Blog], 2017, Retrieved from https://www.startupgrind.com/blog/how-customer-relationships-can-improve-your-business-brand/
3. Apple & Nike Launch the Perfect Running Partner, Apple Watch Nike+. (2016, September, 7). Retrieved 12 April 2020, from https://apple.co/2RyAsf8
4. Clover, J. Apple Devices Continue to Earn Highest Customer Satisfaction Score Among PC and Tablet Makers. 24 Septemper 2019, Retrieved 12 April 2020, from https://bit.ly/2Vh3j8I
5. Cost Structure - Learn About Cost Allocation, Fixed & Variable Costs. Retrieved 7 April 2019, from https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/cost-structure/
6. Dahl, D. How to Develop a Business Growth Strategy. Retrieved 12 April 2020, from https://www.inc.com/guides/small-business-growth-strategies.html
7. Department of Statistics Singapore. Singapore Economy, 2018, Retrieved from https://bit.ly/3eemj0n
8. Dhas, A. Marketing Mix, Critical Review , 2014. Retrieved from https://bit.ly/2XulXMV
9. Does a cooperative pay taxes?, Indiana Cooperative Development Center. Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/2UY7eIp
10. Entrepreneur. Business Dictionary. Retrieved from http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneur.html

11. Entrepreneurship and SMEs (European Commission). Annual report on European SMEs 2017/2018: SMEs growing beyond borders. Publications Office of the EU, 2018, Retrieved from https://bit.ly/2y9AS4w
12. Etisalat Misr. (2017, September 27). Emeraldاتن مشأ يح د [Video file]. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=-JwRfCamSrdY
13. Exxon-Mobil merger done. CNN Money website, 30 November 1999, Retrieved from https://cnn.it/3b7tnKi
14. Gleeson, P. The Importance of Marketing for the Success of a Business. Small Business - Chron.com, 6 February 2019, Retrieved from https://bit.ly/2V0QaS7
15. Goedhart, M., Koller, T., & Wessels, D. The six types of successful acquisitions, 2017, Retrieved 12 April 2020, from https://mck.co/2RvdZiS
16. Grant, M. What You Should Know About Startups, 2020, Retrieved from https://bit.ly/34rStRh
17. Greenfield, P. Apple apologises for slowing down older iPhones with ageing batteries. The Guardian, 2017, Retrieved from https://bit.ly/3a5d4MH
18. Hilton Hotels and Resorts Franchise Cost & Opportunities | Franchise Help. Retrieved from https://bit.ly/2VnZD51
19. How to do a market analysis for a business plan. [Blog]. Retrieved from https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/market_analysis_for_business_plan

20. Human Resource Development Fund- Malaysia. "Human Capital report- SMEs in Malaysia: Training Landscape among SMEs, 2019, Malaysia. https://bit.ly/3c80Wf9
21. Internal-External (IE) Matrix - MBA Knowledge Base. Retrieved 12 January, 2020, from https://bit.ly/3eiLoHA
22. Johansson, A. 7 Ways to Finance Your Small Business - business.com - business.com, 2015, Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/2JWRtve
23. Kim, E. Yahoo CEO Marissa Mayer is meeting investors to save her job while laying off over 400 people. Business Insider, 2016, Retrieved from https://bit.ly/2K0Rka0
24. Kolakowski, N. Marissa Mayer called Yahoo's layoffs a 'remix'. Business Insider, 2015, Retrieved from https://bit.ly/2XC96Z4
25. Levin, S. Susan Fowler's plan after Uber? Tear down the system that protects harassers. The Guardian, 2018, Retrieved from https://bit.ly/3cdXv6U
26. Levy, S. The Inside Story of the Moto X: The Reason Google Bought Motorola, 2013, Retrieved 11 January 2020, from https://www.wired.com/2013/08/inside-story-of-moto-x/
27. Lewis, M. Examples of Most Successful Company Mergers and Acquisitions of All Time [Blog], 2020, Retrieved from https://dealroom.net/blog/successful-acquisition-examples
28. LoBue, M. How CSR Impacts Corporate Reputation [Blog], 2018, Retrieved from https://bit.ly/3b6xxSv

29. Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management Science, 1983, INFORMS. 29, 770-791.
30. Mole, B. Years after Mylan's epic EpiPen price hikes, it finally gets a generic rival. ArsTtechnica, 2018, Retrieved from https://bit.ly/2RvrTkY
31. Nale, M. The Importance of a Market Analysis, 2020, Retrieved 11 April 2020, from https://bit.ly/2xoDGL7
32. Netflix Inc. Retrieved from https://www.nytimes.com/topic/company/netflix-inc.
33. Neumayr, T., & Joyce, S. Apple to Acquire Beats Music & Beats Electronics, 2014, Retrieved 12 April 2020, from https://apple.co/2JWrN1T
34. Nickolas, F. Strategy Definitions & Meanings, 2016, Retrieved from https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf
35. O'Brien, C. 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully [Blog], 2019, Retrieved from https://bit.ly/2Ruh3vx
36. Obayashi, Y. Kobe Steel admits data fraud went on nearly five decades, CEO to quit. REUTERS, 2018, Retrieved from https://reut.rs/2yeClGL
37. OECD. Japan Policy Brief, 2017, Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/34tDgzu
38. Patel, N. Engadget is now a part of Verizon Media, 10 May 2010, Retrieved 12 April 2020, from https://engt.co/2Rwd6Xf
39. Polaczyk, J. How to Do Market Research the Easiest Way | Success by LiveChat, 9 May 2016, Retrieved 11 April 2020, from https://bit.ly/3canyeX

40. Pratama, A. SMEs as the Backbone of Southeast Asia's Growing Economy, 29 April 2019, Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/2RvqlHX
41. Ratcliff, C. How Oreo owns social media through Twitter, Instagram, Vine and Pinterest – Econsultancy, 1 December 2013, Retrieved 12 April 2020, from https://bit.ly/3b2qSbT
42. Ravi, S. When Launching Your Startup, Consider These 5 Risks, 21 May 2014, Retrieved 11 April 2020, from https://www.entrepreneur.com/article/234094
43. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). La Toupie. Retrieved from http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rse.htm
44. Rivard, J. The Marketing 80/20 Rule and How to Take Advantage of it, 22 February 2017, Retrieved 11 April 2020, from https://bit.ly/3egFdn1
45. Robinson, J., & Chia, J. Yahoo CEO Marissa Mayer 'accidentally fires dozens of employees' after their names were mistakenly placed on the layoffs list. Mail Online, 2016, Retrieved from http://dailym.ai/34wsDf2
46. Rodriguez, B. Wells Fargo agrees to $575 million settlement affecting all 50 states in wake of fake accounts; Iowa's share is $6.2 million. The Des Moines Register, 2018, Retrieved from https://bit.ly/2XrdsCx
47. Sappin, E. 7 Ways Entrepreneurs Drive Economic Development. Entrepreneur, October 2016, Retrieved from https://bit.ly/2XsLaav

48. Sickler, J. What is Reputational Risk and How to Manage it [Blog], 2019, Retrieved from https://bit.ly/2xf8kH2
49. Singapore Business Review. 48,259 SMEs exited the market in 2017: study, 2019, Singapore. Retrieved from https://bit.ly/2xkb-byh
50. Sloan, K. Hoe Entrepreneur Can Reduce the Financial Risks of a New Business [Blog], 21 January 2020, Retrieved from https://due.com/blog/entrepreneurs-can-reduce-financial-risks-new-business/
51. Small Business Statistics | Chamber of Commerce. Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/2RsPYcl
52. SME Annual Report 2016/17. (2017). Key Statistics on SMEs. SME Corporation Malaysia. https://bit.ly/3ebhMf5
53. SMEs in Turkey. The Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey (TOBB). Retrieved from https://bit.ly/2xobx72
54. Smith, K. The Complete Guide to Market Analysis [Blog], 16 November 2016, Retrieved from https://www.brandwatch.com/blog/complete-guide-market-analysis/
55. Stowers, J. How to Choose the Best Legal Structure for Your Business, January 2020, Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/39SXVOo
56. Stringfellow, W. “Business Model Generation” Summary and Review, 3 January 2018, Retrieved 11 April 2020, from https://bit.ly/2RrAo0w

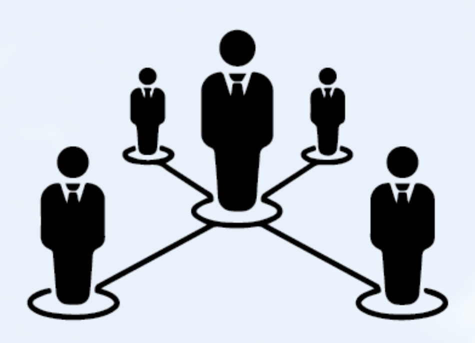
57. The Ten Principles | UN Global Compact. Retrieved 12 April 2020, from https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles
58. Top 10 des caractéristiques d'un bon entrepreneur. (2016, June). Retrieved from https://www.my-business-plan.fr/entrepreneur-caract%3Fristiques
59. Toyonaga, A. Message from Chairman / CEO SME SUPPORT JAPAN:ABOUT US. Retrieved 10 April 2020, from https://www.smrj.go.jp/english/about/
60. Vodafone Egypt. (2015, October 10). Vodafone Red Him & Her [Video file]. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=FB3UiSKgVOc
61. Women Business Owner Statistics | NAWBO. Retrieved 10 April 2020, from https://bit.ly/2XrZRL2

فهرس الموضوعات

الْفَصْل الثَّاني

الْفَصْلُ الثَّالثُ

الفَصْلُ الرَّابِعُ



غَدتْ رِيَادةُ الأعْمَالِ فِي وَقْتِنَا الحَالِيِّ سَـمةً أسَاسِيَّةً مِنْ سِمَاتِ الاقْتِصَادِ الحَدِيـثِ، فَقَلَّمَـا نَجِـدُ بِيئَـةً أو اقْتِصَـادًا يَخْلُو مِنْ مُسَـاهَمَةٍ فَاعِلَـةٍ لِرِيَادَةِ الأعْمَالِ فِي التَّنْمِيَةِ الاقْتِصَادِيَّةِ المَحَلِّيَّة، وَغَدَتْ مِنْ أهَمِّ وَسَـائِلِ التَّنْمِيَةِ المُسْـتَدَامَةِ الَّتِـي تَقُـومُ فِـي جَوْهَرِهَـا عَلَـى ضَـرُورَةِ اشْـتِرَاكِ جَمِيـعِ المُسْـتَوَيَاتِ الاجْتِمَاعِيَّةِ وَجَمِيعِ النُّظُمِ الاقْتِصَادِيَّةِ فِي صِنَاعَتِهَا؛ فَلِرِيَادَةِ الأعْمَـالِ اليَـدُ الطُّولَى فِي الوُصُـولِ لِتَنْمِيَةٍ اقْتِصَادِيَّـةٍ حَقِيقِيَّةٍ وَمِنْ ثَمَّ لِتَنْمِيَـةٍ مُسْـتَدَامَة، وَذَلِـكَ انْطِلَاقًـا مِـنْ قُدْرَتِهَـا عَلَـى اسْـتِنْهَاضِ جُهُودِ الجَمِيـعِ وَإشْـرَاكِ مُخْتَلِـفِ الفِئَـاتِ وَالقِطَاعَـاتِ الاقْتِصَادِيَّـةِ فِـي هَـذِهِ التَّنْمِيَـةِ، فَرِيَـادَةُ الأعْمَـالِ فَتَحَتِ البَـابَ أمَامَ جَمِيـعِ الأفْـرَادِ لِلدُّخُولِ إلَى عَالَمِ الاقْتِصَادِ مِنْ بَوَّابَتِهِ الوَاسِعَةِ.


ISBN 978-625-7297-12-7